HRdergi

İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİM DERGİSİ

OCAK 2018
03

YIL: 21 SAYI: 03 KDV DAHİL 15 TL

ISSN 1302-7239





COTTGROUP
Boss Yönetişim A.Ş. ile bordro outsource toplantısı
www.cottgroup.com - www.boss.com.tr

Holistic service! Tüm hizmetleri tek bir tedarikçiden sağlamak harika olacak!

Hijyenik bordro hazırlıyorlar !!!
El değmeden, sıfır hata ✓

Online izin takip ve self servis bordro görüntüleme hayatımızı kurtaracak. Demo ayarla!

Simone'un shadow payroll'unu sordum ✓
ikili anlaşmalara çok hakimler. Halloldu!

HQ bol sıfırlı bir mali mesuliyet sigortası istiyordu; Boss'un varmış. ✓✓✓

***

1 haftada implementasyon, ücretsiz test run

100'ün üzerinde çalışanları var; hepsi alanında uzman

Andreas'ın çalışma izni (www.workinturkey.net) ve cross cultural training de tamam (www.upandlearn.com)

Kendi data center'ları var; birçok banka ve finans kuruluşunun bordrolarını yapıyorlar.
Güvenli tedarikçi ✓

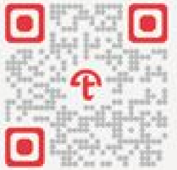
ISO 27001, 10002, 9001, TSE-HYB sertifikalarına sahipler. ✓✓✓

Seçme - yerleştirme de çözüldü.
www.perakariyer.com

Global 500'ün çoğu onların müşterisi.
Fiyatta rekabetçiler.
Derslerini iyi çalışmışlar. ✓

Aradığım tam da buydu işte!

Bir İK Yöneticisinin Not Defteri



CONSULTING | OUTSOURCING | TECHNOLOGY | TRAINING



CottGroup®
Holistic Business Services


0 212 244 92 22 ask@cottgroup.com

Küre Eğitim Basın Yayın Organizasyon Hizmetleri. Ltd. Şti.

İmtiyaz Sahibi: Küre Eğitim Basın Yayın Organizasyon Hiz. Ltd. Şti. adına
Alper Toper / alper@hrdergi.com

Genel Müdür Yardımcısı
Sorumlu Yazı İşleri Müdürü
Ülgen Özmen Kuru / ulgen@hrdergi.com

Genel Yayın Yönetmeni
Gülcan Çağlar Çalışkan
gulcan@hrdergi.com

Reklam Müdürü
Rabia Sönmez /rabia@hrdergi.com

Reklam ve Halkla İlişkiler
Küre Eğitim / Tel: 0216. 360 0 111

Grafik Tasarım
Küre Eğitim

Grafik Tasarım Uygulama
Çiğdem Marangoz / cigdem@hrdergi.com

Fotoğraflar / Kadri Erdem

Baskı / Ege Basım
Ege Reklam Basım Sanatları San.Tic.Ltd.Şti.
Esatpaşa Mah. Ziyapaşa Cad. No:4
Ataşehir / İSTANBUL
T. 0216 470 44 70 / F. 0216 472 84 05
W. www.egebasim.com.tr
Matbaa Sertifika No: 12468

Abone Sorumlusu
Büşra Demirbilek / busra@hrdergi.com

İdare Merkezi: Bağdat Caddesi, No. 158, Kardeşler Apt.
A Blok Kat:4 Daire:13 Feneryolu–İstanbul-Türkiye
Tel: 0.216. 360 0 111 / Faks: 0.216. 360 0 920
web: http://www.hrdergi.com
e-mail: info@hrdergi.com

Derginin Alanı
Ekonomi

Derginin Konusu
İnsan Kaynakları ve Yönetim

Dili
Türkçe

Yayım Süresi
Aylık

ISSN 1302 - 7239

Ocak 2018 / İstanbul

Editörden

Şimdi yenilenme zamanı!



Bu ay dergimizi elinize aldığınızda 2018'in ilk sayısını okumakla kalmayıp yepyeni yüzümüzle de tanışma fırsatı bulacaksınız. Hızla değişen dünyada bizim de değişme zamanımız gelmişti. Bir insan misali aynaya bakarak "Artık tarzımıza biraz yenilik katma zamanı geldi" diye düşündük ve birkaç dokunuş ve yepyeni bir tasarımla karşınıza çıktık. Umarım, yeni yüzümüzü beğenir ve keyifle okursunuz.

Beynin ve kalbin sınırlarını kaldıranların kazanacağı bir dünya bizi bekliyor…

Bu ay dergimizde yer alan röportaj, haber ve makalelerin ortak noktası; 'teknoloji' ve 'insan' kaynağı oldu. Geçtiğimiz günlerde gerçekleştirdiğimiz 'Geleceğin İK'sı Zirvesi'nde de İK liderlerinin ortak vurgusu; dijitalleşme sürecinde insan kaynağının dönüşümüydü. Dijitalleşmedeki en büyük soru işaretinin insan kaynağı üzerine kurulmasının nedeni 'insan'ın yerini alacağı söylenen makineler olabilir mi? Tüm iş dünyası dijitalleşme, Endüstri 4.0, yapay zekâ ve robot çalışan üzerine odaklanırken 'insan' unutuluyor mu? Hepimiz şu gerçeği biliyoruz ki, insanın yok sayıldığı bir dünya mümkün değil. Konuştuğumuz tüm teknolojik yenilenmelerin merkezinde, düşünen ve üreten 'insan beyni' var ve var olacak. Neden düşünen ve üreten insan beyni diyoruz? Çünkü beyin, fizyolojik olarak hepimizde mevcut olan bir organ ama düşünme ve üretme konusunda sınırlandırılmış insan beyni, hiç şüphesiz, o yeni dünya içerisinde var olamayacak.

Sadece beynin değil, kalbin sınırlarını kaldırmayanların da olmayacağı bir dünya bizi bekliyor… İnsan beyni tüm sınırları zorlayarak robot çalışan üretirken, insan kalbi de tüm bürokratik duvarları yıkıp 'dokunma'nın ve maddi beklentileri yıkıp 'anlam'ın peşine düştü. Hayal gücünü zorlayan tekno-merkezli yaratıcılıklarını duygularıyla renklendiren Z Kuşağı'nın 'insan kaynağı' olacağı bir dünyada ne beyinden ne kalpten vazgeçilemeyecek gibi… Yani iş dünyasının James Cameron'ları adım adım yaklaşıyor.

Avatar filmini hatırlayın: Yıl 2100 ve gerçek dünyayı tüketmiş olan dünyalı, Pandora adlı gezegenin yeraltı kaynaklarındaki özellikleri fark ederek yerli halkın orayı boşaltmasını istedi. Bunu yapabilmek için askeri bir şirket insan beynini zorlayan bir teknolojiyle bir Avatar yaratıp onu barışçıl yerli halkın arasına gönderdi... Hedef, Avatar'ın onların güvenini kazanarak şirketin bu amaca ulaşmasını sağlamaktı. Peki şirket bu amacına ulaşabildi mi? Hayır, tabii ki! Çünkü orada önemli bir detayı ıskalamıştı; insan kalbi! İşte o insan kalbi kendi sınırlarını kaldırarak bu kirli savaşın önüne geçti ve hala büyük bir güç olduğunu gösterdi… Bizler de bu film sayesinde beyaz perdede sınırları zorlayan bir teknoloji ve karşı koyulmaz insani duyguları bir arada izledik. İşte geleceğin insan kaynağı olan Z Kuşağı da tıpkı Cameron gibi hem iş hayatında her şeyi teknolojinin ve beynin sınırlarını zorlayarak yaratacak hem de dokunduğu her şeyin içine 'duygu' ve 'anlam' katacak.

Yeni yılda, aklınıza ve kalbinize iyi gelen her şey ile karşılamanız dileğiyle,

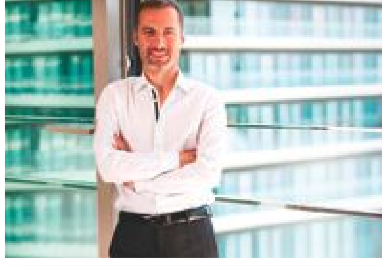
Mutlu yıllar!

G.Ç.Çalışkan

Genel Yayın Yönetmeni

İçindekiler Ocak 2018

Doğru adayı işe almak isteyen İK yöneticilerinin cevaplaması gereken 10 kritik soru!



Assessment Systems Kurucusu ve CEO'su Levent Sevinç, doğru çalışanı bulmak ve çalışanda şirket bağlılığı yaratmak isteyen yöneticilerin işe alım sürecini başlatmadan önce mutlaka cevaplaması gereken 10 soruyu şu şekilde sıralıyor…

1. Aradığım kişide hangi niteliklerin (deneyim, eğitim, yabancı dil, teknik bilgi vs.) olmasını istiyorum?
2. İstediğim nitelikler o iş için ne seviyede gerekli?
3. İş tanımının neresinde sahip olduğu nitelikleri kullanıyor olacak?
4. Çalıştığım kurumun ve adayın vizyonunu biliyor muyum?
5. Adayın vizyonu ile şirketin vizyonu birbirini nasıl destekliyor olacak?
6. Takım çalışmasına uyum sağlayabilmesi için hangi kişilik özelliklerine sahip olmasını bekliyorum?
7. Görevini başarılı şekilde gerçekleştirebilmesi için hangi yetkinliklerinin güçlü olmasını bekliyorum?
8. Adayın değerleri ile şirketin değerleri ne kadar uyumlu?
9. Şirketin kaynakları adayın beklentilerini karşılayabiliyor mu?
10. Beğendiğim adayın işe başlayabileceği tarih benim için uygun mu?

Tofaş'a Altın Eldiven Ödülü



Tofaş, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) tarafından, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) alanında farkındalığı artırmak, bu alanda sürdürülen çabaları desteklemek ve teşvik etmek, iş güvenliği bilincinin gelişimine katkı sağlayacak çalışmaların ilgili tüm kesimlere ulaştırılmasını sağlamak amacıyla, bu yıl üçüncüsü düzenlenen Altın Eldiven Yarışması'ndan birincilik ödülü ile ayrıldı. Çalışanların risk algılarının ve iş güvenliği uygunsuzluğunu tespit edebilme yetkinliklerinin ölçülebilir hale getirilebilmesi için kullanılan denetim sertifikasyonu uygulamasını sanal ortama taşıyan Tofaş, "Sanal Ortamda Risk Yakalama Sertifikasyonu Projesi" ile bu ödüle layık görüldü.

İstanbul'da düzenlenen törende Tofaş adına ödülü alan Fabrika Direktörü Erdal Şimşek yaptığı konuşmada "Tofaş olarak, uzun yıllardan bu yana, Dünya Klasında Üretim programı kapsamında, sıfır hata ve sıfır iş kazası hedefi ile çalışıyoruz. Yılda 55 bin saat iş güvenliği eğitimi veriyoruz. Çalıştığımız ortamı güvenli kılarken uygulamalarımızı ilgili kesimlere yayma misyonunu benimsiyoruz. Son iki yıldır Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) Altın Eldiven Ödülü'nü almaya hak kazanıyoruz. Bizi bu başarıya taşıyan tüm arkadaşlarımıza ve ödüle layık gören MESS yönetimine teşekkür ediyorum" dedi.

Panasonic Eco Solutions Türkiye sahneliyor, çocuklar enerji verimliliğini öğreniyor



Sürdürülebilir kalkınmanın insana yatırım ve doğal kaynakların bilinçli kullanımı ile gerçekleşeceğine inanan Panasonic Eco Solutions Türkiye 'Aydınlık Bir Gelecek İçin Okullarda Enerji Verimliliği' projesi ile yaşama değer katmaya devam ediyor. İlkokul çağındaki öğrencilere enerji verimliliği, doğal kaynakların korunması, geri dönüşüm ve elektrikli ev kazalarına karşı korunma konularında bilinç kazandırmak amacı ile hayata geçen proje, Panasonic Eco Solutions Türkiye ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü iş birliği ile yürütülüyor. Proje kapsamında oluşturulan çocuk tiyatrosunun ücretsiz sahnelediği, ana teması enerji verimliliği olan 'Aydınlık Bir Gelecek' isimli oyun, yaklaşık 5 yılda 570 bin ilkokul öğrencisine ulaşarak bir rekora imza attı.

Enerji tasarrufu, dünyamızın geleceğine sahip çıkmak için büyük önem taşıyor. Bu konuda yeni nesillerin bilinçlendirilmesi çok önemli… Dolayısıyla çalışmalar, özellikle ilkokullar üzerinde yoğunlaşıyor. Elektrik anahtarı ve priz sektörünün lider şirketi Panasonic Eco Solutions Türkiye, 5 yıldan bu yana sürdürdüğü 'Aydınlık Bir Gelecek İçin Okullarda Enerji Verimliliği' projesi ile bugüne dek 850 okulda %20 enerji tasarrufu sağlamayı başardı. Proje kapsamında oluşturulan çocuk tiyatrosu ekibi ise ilkokul çağındaki öğrencilere enerji verimliliği, doğal kaynakların korunması, geri dönüşüm ve elektrikli ev kazalarına karşı korunma konularında bilinç kazandırmak üzere 'Aydınlık Bir Gelecek' isimli oyununu İstanbul'da her gün bir okulda ücretsiz sergilemeyi sürdürüyor. Proje ile 2020 yılına kadar 1 milyon öğrenciye ulaşılmış olması hedefliyor.

2018'de yetenek kazanımının stratejik önemi artacak



Teknolojik gelişmelerin çok hızlı yaşanması ve endüstri 4.0 gibi iş dünyasında köklü değişikliklere neden olan konular İnsan Kaynakları'nı da yakından ilgilendiriyor. Öyle ki 5 yıl içerisinde makinelerin birçok operasyonel işin yerini alması bekleniyor. En iyi yeteneklerin kariyer platformu toptalent.co'nun kurucuları Mehmet Aksu ve Ahmet Yüce, bu durumda makinaların yapamayacağı sofistikasyonda işler için gerekli yeteneklerin şirket bünyesine katılmasının öneminin artacağına değiniyor. Türkiye'nin yetenek kıtlığı konusunda dünyada 5.sırada yer aldığını aktaran toptalent.co yöneticileri, 2018'de İK sektörünün bu alanda stratejik çalışmalar yapması gerektiğinin altını çiziyor.

İnsan Kaynakları son 10 yılda, pazarlama ve iletişim faaliyetleriyle iç içe geçen, multi-disipliner bir uzmanlık haline geldi. Artık şirketlerin sürdürülebilir bir başarı için en temel unsuru olan "yetenek çekebilme" kabiliyetini artırmanın yolu, işveren markasını güçlendirmekten geçiyor. Yeteneklerin nüfusun en fazla %10'unu oluşturduğu ve her ülkede kıt kaynak olduğu düşünüldüğünde yetenek kazanımının şirketler için önemi daha da ortaya çıkıyor. Türkiye'nin yetenek kıtlığı konusunda dünyada 5.sırada yer aldığını hatırlatan toptalent.co yöneticileri, endüstri 4.0'ın birçok iş kolunda istihdamı azaltacağını ancak makinaların yapamayacağı sofistikasyonda işler için gerekli yeteneklerin öneminin 2018'de daha da artacağını ifade ediyor. En iyi yetenekleri şirket bünyesine katmanın stratejik önemine değinen toptalent.co yöneticileri, bu doğrultuda klasik testlerle uygulanan yetenek değerlendirme araçlarının daha ilgi odaklı ve davranışsal araçlara dönüşeceğini aktarıyor.

Audi'den Z ve Y kuşağına özel işveren araştırması



Audi, "Z Kuşağı" ile "Y Kuşağı"nı incelediği kapsamlı anket ile gençlerin, işverenden beklentilerini araştırdı. Esnek çalışma saatlerini en çok isteyenler, bilgisayar bilimleri mezunları olurken, en çok yöneticilik kariyeri yapmak isteyenler ise işletme mezunları…

Sonuçlara göre, yönetim alanında bir kariyer planlayan genç IT uzmanlarının sayısı, mühendislik ve işletme mezunlarına kıyasla çok geride. Ankete katılan işletme uzmanlarının yüzde 41'i, mühendislerin yüzde 39'u geleneksel bir yönetici kariyerini ve bu kapsamda sorumluluklar üstlenmeyi dört gözle bekliyor. Bu oran, bilgisayar bölümü öğrencilerinde ve mezunlarında ise sadece yüzde 32. Öte yandan, çok esnek çalışma modelleri, özellikle Y ve Z kuşağı IT uzmanları arasında yüksek rağbet görüyor. Bu grup, iş ve özel yaşamlarını kalın çizgilerle birbirinden ayırma konusuna diğer gruplardan çok daha az önem veriyor. IT uzmanı katılımcıların yüzde 43'ü, çalışma saatlerinin, akşamları ve hafta sonları da dahil olacak şekilde tamamen esnek olmasını istiyor. İşletme uzmanlarının sadece yüzde 29'u, mühendislerin ise yüzde 30'u bu seçeneği cazip buluyor.

K-Team projesi Kibar Holding'e ödül getirdi



Kibar Holding kültür, sanat, turizm ve iş dünyasındaki başarıların ülke tanıtımındaki önemine dikkat çekmek amacıyla düzenlenen Kültürel Diplomasinin Önemi - Arjantin & Türkiye Kültürel Etkinliği'nde K-Team Projesi'yle ödül aldı. Ödülü Kibar Holding ailesine yeni katılan İnsan Kaynakları Bölüm Başkanı Şennur Kuru alırken, törende yaptığı konuşmasında "Gerçek Kariyer Gerçek Stajla Başlar" diyerek yola çıkılan K-Team Projesi ile ilgili bilgiler verdi. Şennur Kuru, genç yeteneklere Kibar Holding olarak iş fırsatları sunmak ve profesyonel iş yaşamına emin adımlarla devam etmelerini sağlamak amacıyla geliştirilen K-Team Projesi'yle öncelikli hedeflerinin üniversite öğrencilerine gerçek anlamda iş deneyimi yaşatmak olduğunu vurguladı.

K-Team Genç Yetenek Uzun Dönem Staj Programı'nın 2014 yılından bu yana Kibar Holding ve grup şirketlerinde uygulandığını ifade eden Şennur Kuru, "Bu yıl dördüncüsünü gerçekleştirdiğimiz programımız ile gençlere bir andan gerçek bir iş deneyimi yaşatırken, aynı zamanda mentor uygulamaları, profesyonel hayata hazırlık eğitimleri ve ödüllü proje çalışmaları sunuyoruz. K-Team süreci sonunda ise gençlerimize Kibar Grubu'nda kariyer imkânı vermeyi hedefliyoruz" dedi.

Saray Muhallebicisi Boğaziçi Üniversitesi'nden tam not aldı



Boğaziçi Üniversitesi Yöneylem ve Araştırma Kulübünün 2007'den beri Türkiye'nin çok sayıda farklı şehir ve üniversitesinden katılımcılarıyla düzenlediği en köklü organizasyonu olan OKUL, Saray Muhallebicisi'ni konuk etti. Dört gün süren ve her günün farklı bir sınıf olarak düşünüldüğü ulusal çaptaki etkinlikte gastronomi sektörüne ilgi büyüktü.

OKUL'lular, zengin içerik ve farklı sektörden profesyonellerin katılımıyla kendilerini birçok konuda geliştirme imkânına sahip oldular.

Türkiye'nin ilk muhallebici zinciri Saray Muhallebicisi, 82 yıllık geleneksel lezzet tecrübesini üniversite öğrencileriyle paylaştı. Markayı temsil eden İK ve İş Geliştirme Direktörü Ayşegül Baltacı Tezel konuşmasında sektörün son beş yıldaki gelişimini, yeme-içki alışkanlıklarıyla birlikte gelişen trendleri geleceğin yöneticileriyle paylaştı. Tezel, Saray Muhallebicisi'nin hızla gelişen organizasyonunda gençleri restoran işletmeciliğinin yanı sıra yurtdışı kariyer fırsatlarının da beklediğini sözlerine ekledi.

Avrupa Koçluk ve Mentorluk Konseyinin Yeni Başkanı Dr. Rıza Kadılar oldu



EMCC (European Mentoring & Coaching Council /Avrupa Koçluk ve Mentorluk Konseyi) Londra'dan yaptığı bir duyuru ile Dr. Rıza Kadılar'ın 2018 – 2020 dönemi için dünya başkanı olarak seçildiğini açıkladı.

Dr. Rıza Kadılar konuyla ilgili görüşlerini şöyle paylaşıyor:

"Küresel bir meslek kuruluşunun dünya başkanlığına bütün üye ülkelerin oy birliği ile seçildiğim için onur duyuyorum. Birçok alanda önemli değişimlerin yaşandığı günümüzde bireyin farkındalığını arttırmayı, iş iklimini iyileştirerek kurumsal esenliğe hizmet ederek daha yüksek katma değerli bir yaşam tarzını desteklemeyi ve bir sosyal eşitleyici olarak toplumsal diyaloğun gelişimine hizmet etmeyi hedefleyen koçluk ve mentorluk uygulamalarının daha iyi yarınların inşası için büyük önem arz ettiklerine inanıyorum.

Bu yeni görevim vesilesi ile bu uygulamaların dünya genelinde daha etkin olarak kullanılmasına hizmet etmek ve kendi alanlarında dünyanın en önde gelen isimlerden oluşan çalışma gruplarına liderlik etmek beni çok heyecanlandırıyor."

Herkes için yapay zekâ, herkes için makine öğrenimi



Bir teknolojinin büyük bir dönüm noktasına ulaştığı, çoğunlukla geriye dönüp bakıldığında fark edilir. Yapay zekâ (AI) ve makine öğrenimi (ML) konularında durum farklı. Amazon CTO'su Werner Vogels'e göre; şu anda her ikisi de çok gözde konular ve akıllı uygulamalar geliştirmek, AI ve ML teknolojilerini kullanmak için en uygun zaman. Çünkü üç kritik şey bir araya geliyor.

Amazon CTO'su Werner Vogels'e göre, bu üç kritik şeyden birincisi; ister fiziksel ortamda sensörler veya GPS yoluyla ister çevrimiçi ortamda tıklama dizisi verileriyle olsun dünyanın dört bir yanındaki kullanıcılar, veriyi dijital olarak depoluyor. Sonuç olarak eşik kütlesini aşan bir veri miktarı oluşuyor.

İkincisi, büyük küçük tüm şirketler ve diğer kurumların akıllı uygulamaları kullanabilmeleri için bulut üzerinde yeterli ve makul fiyatlı bilgi işleme kapasitesi var.

Üçüncüsü "bir algoritma devrimi" gerçekleşti; yani trilyonlarca algoritmayı eşzamanlı olarak eğitmek ve böylece tüm ML sürecini daha hızlı hale getirmek mümkün. Bu sayede gerçekleştirilen çok sayıda araştırma yeni algoritmalar ve mimarilerin çok daha hızlı geliştirilmesi için gerekli bilginin eşik kitlesine ulaşılmasını sağladı.

İş Bankası'nın satranca verdiği destek 12'nci yılında



Türkiye İş Bankası, satrancın ülkemizde yaygınlaşması amacıyla 2005 yılından bu yana Satranç Federasyonu'na destek veriyor. Bu desteğin 12'nci yılı vesilesiyle İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanı Ersin Özince ve Genel Müdürü Adnan Bali'nin ev sahipliğinde, TSF Başkanı Gülkız Tulay ve uluslararası turnuvalarda ödül alan sporcuların katılımıyla bir basın toplantısı düzenlendi. Özince, toplantıda yaptığı konuşmada, banka olarak Aralık 2005'te bu spor dalına destek vermeye başladıklarını hatırlatarak, "Geride bıraktığımız 12 yıla baktığımızda, satrançta ülkemizin ve sporcularımızın sergilediği başarı, iyi bir hamle yaptığımızın göstergesi" dedi.

Özince, 2015 yılının sonunda satranca verdikleri desteği 6 yıl uzatma kararı aldıklarını belirterek, şöyle devam etti: "Bu alandaki çabalarımızı önümüzdeki yıllara taşıyarak, satrançta yakalanan ivmenin artarak devam etmesini arzu ediyoruz. Satranç sporuna neden bu kadar önem veriyoruz? Çocukların ve gençlerin zihinsel gelişimlerine, problemlere analitik yaklaşmalarına katkı yapan satranç, aynı zamanda gençlerin zamanlarını kaliteli ve verimli geçirmelerine de olanak sağlayan bir spor dalı… Satrançla ilgili yaklaşımımızın temelinde; ülkemizin yarınları olan gençlerimizin ve çocuklarımızın gelişimine katkıda bulunma amacımız yatıyor. Bu doğrultuda satrancı, bir spor dalı olmasının ötesinde, kapsamlı bir eğitim projesi olarak değerlendiriyoruz. Ülkemizin her noktasında daha çok çocuğumuza ulaşmayı hedefliyoruz."

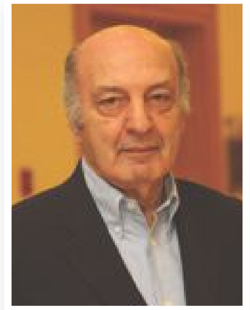
Dijitalleşme ile endüstrilerde plansız duruş riski azaltılabiliyor



GE Dijital tarafından Türkiye, Birleşik Arap Emirlikleri (BAE) ve Suudi Arabistan'da yaptırılan bir araştırma, endüstrilerde plansız şekilde yaşanan her bir duruşun ortalama dört saat sürdüğünü ve bu duruşların yılda iki kere gerçekleşmesinin maliyetinin yaklaşık iki milyon dolara ulaştığını ortaya koydu. Araştırmaya katılan 10 şirketten 8'i dijital teknolojilerin plansız duruş sürelerini ortadan kaldırabileceğini belirtiyor. Plansız duruşların önlenmesi için dijital dönüşüm yatırımlarının önemine dikkat çeken araştırma, saha servis yönetiminin iyileştirilmesinin artık yönetim düzeyinde bir öncelik haline geldiğini gösteriyor.

GE Dijital Orta Doğu, Afrika ve Türkiye Genel Müdürü Ali Saleh, şöyle konuştu: "Dijital çözümler her geçen gün daha önemli hale gelirken, varlık verimliliğine yönelik farkındalığın yeterli seviyede olmadığını gözlemledik. Saha servisi yönetimi çözümleri, yine aynı şekilde reaktiflik olmaktan proaktif olmaya, proaktiflikten öngörülebilir olmaya geçiş yaptı. Bu tür bir geçişi, plansız duruşlara olan yaklaşımlarda da görüyoruz; burada kurtarma aşamasından korumaya, ardından da sorun ortaya çıkmadan önlem alma aşamasına geçiş olduğunu gözlemliyoruz. Plansız duruş süresinin sıfıra ulaşması, şirketlerin endüstriyel dijital stratejilerinde yol almasıyla zaman içinde bir norm haline gelecek."

Prof.Dr. Taner Berksoy'un meslekte 50'nci Onur Yılı Paneli, Piri Reis Üniversitesi'nde gerçekleşti



Piri Reis Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü ve İİBF Deniz İşletmeleri Yönetimi Bölüm Başkanı Prof. Dr. Taner Berksoy'un akademik hayatının 50. yılı anısına bir panel düzenledi. "2018 Yaklaşırken Türkiye ve Dünya Ekonomisinde Görünüm" adlı panelin konuşmacıları arasında Prof. Dr. Taner Berksoy, Prof.Dr. Asaf Savaş Akat, Doç. Dr. Deniz Gökçe, Dr. Mahfi Eğilmez ve gazeteci Ege Cansen vardı.

Panel öncesinde Hoşgeldiniz konuşmasını yapan, Piri Reis Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanı ve İMEAK Deniz Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı Metin Kalkavan, Prof. Dr. Taner Berksoy'ın 50'inci Akademik Yılı etkinliğine ev sahipliği yapmaktan dolayı büyük mutluluk duyduğunu belirterek, "Taner Hocamız, ülkemizin yetiştirdiği en önemli aydınlardan bir tanesi. Onun, üniversitemizde gençlerle buluşuyor olması bizler için büyük bir şans" dedi. Prof. Dr. Taner Berksoy'un, Piri Reis Üniversitesi'nde düzenlenen 50'nci Akademik Yıl organizasyonunda, Berksoy'un yanı sıra, Prof.Dr. Asaf Savaş Akat, Doç.Dr. Deniz Gökçe, Dr. Mahfi Eğilmez ve Ege Cansen'in katıldığı panelde, Türkiye ekonomisinin bugünü ve geleceği tartışıldı. Duayen isimlerin ekonomiyle ilgili fikir ve öngörülerini paylaştığı paneli, katılımcılar da dikkatle izledi.

Anadolu Üniversitesi öğrencilerinden İnteraktif İK Semineri



Anadolu Üniversitesi'nde ilk kez Endüstri ve Verimlilik Kulübü tarafından gerçekleştirilen ve bu sene 7.'si düzenlenen İnteraktif İnsan Kaynakları Semineri 16 Aralık 2017 tarihinde öğrencilerle buluştu.

Bu sene "Senin farkın iş hayatına ilk adımın..." mottosuyla yola çıkan Endüstri ve Verimlilik Kulübü Unilever, Renault, Oyak Grup, Endel Group ve Türk Telekom'un İK ekiplerini Eskişehir'de öğrencilerle buluşturdu. 4 oturumdan oluşan etkinlikte; CV nasıl hazırlanmalı, işe alım ve başvuru kriterleri nelerdir ve işe alım sürecinde nelere dikkat edilmeli başlıkları üzerinde duruldu. Seminer sonrasında seçilen katılımcılarla mülakat yapıldı. Şirketlerden mülakat sonrasında alınan geri bildirim sonucu; katılımcılar, büyük ölçekli şirketlerin işe alımlarda nelere dikkat ettiğini ve doğru bir iş görüşmesinin püf noktalarını öğrenmiş oldu. Endüstri ve Verimlilik kulübü tarafından düzenlenen Start Up, Müyak ve İnteraktif İnsan Kaynakları Semineri'nin en büyük ortak noktası öğrencilerin ufkunu geliştirmek ve daha üniversitedeyken iş dünyasına hazır hale gelmelerini sağlamak... Kulübün bir sonraki etkinliği 3-4 Mart tarihlerinde Eskişehir'de 12.'si düzenlenecek olan ve geleneksel hale gelmiş Mühendislik ve Yönetim Akademisi olacak.

Kadınların yüzde 96'sı hayallerinden vazgeçiyor

LEAD Network Türkiye, Migros'un ev sahipliğinde yapılan 2017 yılının son toplantısında Future Bright Araştırma Şirketi'nin kurucu ortağı Akan Abdula'yı ağırladı. Toplantı, LEAD Network Başkan Yardımcısı ve Migros Ticaret A.Ş. Hızlı Tüketim Ürünleri Pazarlama Direktörü Aysun Zaman'ın ev sahipliğinde yapıldı.



Migros Ticaret A.Ş. İK ve Endüstri İlişkileri Genel Müdür Yardımcısı Demir Aytaç'ın Hoşgeldiniz konuşmasının ardından Akan Abdula, LEAD Network Türkiye üyeleriyle Türkiye'nin kadın profili ve kadın tüketici davranışları hakkında çarpıcı araştırma sonuçlarını paylaştı. Buna göre; Kadınların, küçük yaşlarında iken yüzde 42'si hayal kurarken, yetişkinliğe ulaştıklarında verimli hayal kurma oranları yüzde 4'e düşüyor. Türkiye'de genç kadınların hayalleri ise evlenmek ve ev sahibi olmaya odaklanıyor. Türkiye'de kadınlar ortalama 24 yaşında evleniyor. Evlenme şekillerine bakıldığında yüzde 59'u görücü usulü ile evleniyor. Kadınların yüzde 71'i hayatını stresli buluyor. Kadınların yüzde 72'si "kadın çalışmalıdır" diyor ve en çok istenilen mesleği ise yüzde 33 ile öğretmenlik oluşturuyor. Bunun sebebi de öğretmenlikte uzun yaz tatillerinin olduğuna inanmaları. Her gün televizyon izleyen kadınların oranı yüzde 91.

Kordsa'dan yeni yatırım



"Hayatı güçlendirme" misyonuyla lastik, inşaat güçlendirme ve kompozit teknolojileri alanlarında Amerika'dan Asya Pasifik'e kadar geniş bir coğrafyada faaliyetlerini sürdüren Kordsa, 19 Aralık Salı günü İzmit'teki fabrikasında polyester iplik kapasitesini 7 bin ton artıracak ek bir hattın temelini attı.

Kordsa, bu yeni polyester yatırımının yanı sıra, inşaat güçlendirme alanında "polipropilen monofilament" hattının da temelini attı.

Temel atma töreninde konuşan Sabancı Holding Sanayi Grup Başkanı Cenk Alper, Kordsa'nın Sabancı'nın tek global markası olarak pazardaki başarılarına ve inovasyon liderliğine vurgu yaptı. Alper şunları dile getirdi: "Sabancı vizyonunun en önemli temsilcilerinden olan Kordsa'nın küresel başarılarını gururla izliyoruz. Hikâyesi İzmit'te 44 yıl önce başlayan Kordsa, bugün bir dünya devine dönüşmüş durumda. Dünya'da üretilen her 3 otomobil lastiğinden 1'ini ve her 3 uçak lastiğinden 2'sini Kordsa güçlendiriyor. Bu konumu korumak, daha da ileri taşımak için hem kapasiteye yönelik hem de inovasyona yönelik akıllı yatırımlarımız hız kesmeden devam ediyor. Dijitalleşen dünyada Kordsa, inovasyonları ve 'Hayatı Güçlendirme' misyonuyla varlığını her geçen gün daha da güçlendirecek. Buna inancım tam."

Atama

Töre Birol - Henkel

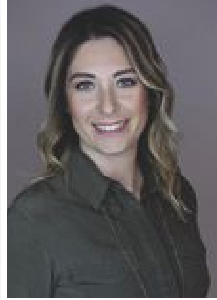


Türk Henkel Çamaşır ve Ev Bakım Genel Müdürü olarak görev yapmakta olan Töre Birol, başarılı görev sürecinin ardından Henkel Çamaşır ve Ev Bakım Orta Doğu Avrupa Satış ve Ülke Yönetimi Başkan Yardımcısı olarak atandı. Birol, yeni görevine 1 Ocak 2018 tarihi itibarıyla başladı.

İstanbul Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun olan ve Oxford Brookes Üniversitesi'nde MBA yapan Töre Birol; Koç Holding, BP ve Nielsen'de çeşitli pozisyonlarda görev aldıktan sonra, 2006 yılında Kategori Yöneticisi olarak Henkel kariyerine başladı. 2007 yılında Henkel'de Zincir Mağazalar Kanal Müdürü görevine getirildi. 2009'da Ticari Pazarlama & Kategori Yönetimi Yöneticiliği, 2011'de ise Henkel Baltıklar Genel Müdürlüğü görevlerini üstlendi. 2012 yılında Henkel Ukrayna Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Başkanı olarak kariyerini sürdürdü.

2015 - 2017 yıllarında Türk Henkel Çamaşır ve Ev Bakım Genel Müdürü olarak önemli başarılara imza attı. İyi derecede İngilizce bilen, Almanca ve İtalyanca'ya da hakim olan Birol, bundan böyle Henkel'in Çamaşır ve Ev Bakım Orta Doğu Avrupa Satış ve Ülke Yönetimi Başkan Yardımcısı olarak görevine devam edecek.

Günce Çakır İldun - ING Bank

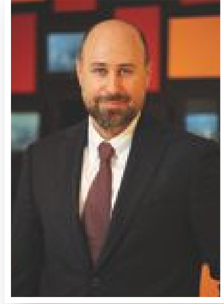


Günce Çakır İldun, 22 Ocak 2018 tarihi itibarıyla ING Bank "Hukuk İşleri Genel Müdür Yardımcılığı" görevine atanacak. Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden 1998 yılında mezun olan Günce Çakır İldun, şirketler hukuku ve uluslararası hukuk konusunda uzmanlaşmak üzere eğitimini New York'ta sürdürdü ve yüksek lisans derecesini State University of New York'ta tamamladı.

İş hayatına 2000 yılında Garanti Bankası'nda başlayan Günce Çakır İldun, Hukuk Danışmanlığı biriminde yaklaşık 6 yıl boyunca çalıştıktan sonra 2006 yılında Deutsche Bank Group'a katıldı.

11 yıl çalıştığı bu kurumda Türkiye ve Malta'dan sorumlu Hukuk Direktörü olarak görev yaptı.

Yiğit Çağlayan - Mastercard



Mastercard Gelişmekte olan Avrupa Pazarlarında Ürünlerden Sorumlu Başkan Yardımcısı olarak görev yapan Yiğit Çağlayan Mastercard Türkiye ve Azerbaycan Genel Müdürü olarak atandı.

2011 yılından bu yana Mastercard bünyesinde çalışan ve son olarak Avrupa Pazarlarında Ürünlerden sorumlu Başkan Yardımcısı olarak görev yapan Yiğit Çağlayan yeni görevinde Türkiye ve Azerbaycan pazarlarında nakitsiz toplum ve dijitalleşme konularına öncülük edecek.

Marmara Üniversitesi'nde İşletme eğitiminin ardından Yeditepe Üniversitesi'nde MBA derecesini alan Mastercard Türkiye ve Azerbaycan Genel Müdürü Yiğit Çağlayan, 2011 yılından bu yana Mastercard bünyesinde görev yapıyor.

Mustafa Demir Özaçar - Assan Hanil



Kibar Holding grup şirketlerinden Assan Hanil Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de İş Geliştirme Direktörü görevine Mustafa Demir Özaçar atandı. 2004 yılında Vestel'de Proje Sorumlusu olarak başlayan M. Demir Özaçar yaklaşık iki yıllık bir sürecin ardından Delphi'de Proje Yöneticisi görevine getirildi.

2006 yılında TOFAŞ'ta Proje Satın Alma Uzmanı olarak çalışmaya başlayan Özaçar, 2006-2013 yılları arasında şirketin satın alma departmanı bünyesinde çeşitli görevleri yürüttü. Bu süreçte, Fiat'ın İtalya'da yer alan genel merkezinde de farklı sorumluluklar üstelenen M. Demir Özaçar, 2013 yılının sonunda otomotiv yan sanayinin önemli ana parça tedarikçilerinden olan Assan Hanil ailesine katılarak, sırası ile Satın Alma Müdürü ve Satış Müdürü görevlerinde bulundu.

Assan Hanil Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş İş Geliştirme Direktörü görevine atanan Demir Özaçar, Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümü mezunudur. İyi derecede İngilizce ve İtalyanca bilmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.

HRdergi
İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİM DERGİSİ

İş kültürü



ÇALIŞAN DENEYİMİ ZİRVESİ

13 Şubat 2018

Sheraton Grand Ataşehir



Ayrıntılı bilgi almak için Sinem Hancı, zirvelerde sponsor olmak ve stand açmak için Rabia Sönmez ile iletişime geçebilirsiniz.
0216 360 0 111 / sinem@hrdergi.com – rabia@hrdergi.com / www.hrdergi.com

30 yaşında (ve artık daha esnek) bir liderler okulu: **P&G Türkiye**



Eğer yakın zamanda yolunuz P&G İstanbul ofisine düşerse sakın şaşırmayın: Çünkü bu "kampüs"te Genel Müdür dahil hiç kimsenin masası, dolabı yok; geniş ortak kullanım alanları, yüksek teknoloji ürünü iş istasyonları var. Bu yatay binada, asansör bekleyerek vakit kaybetmek yok; "tutku, hız ve işbirliği" mottosuna uygun olarak esneklik, sürdürülebilirlik ve dijital bir hayat var.

"İş ortamımızı, Flex@work esnek çalışma modeli konseptimizi ilham alarak yarattık. Artık o kadar disiplinler arası, tüm departmanlar iç içe çalışıyoruz ki temel ihtiyacımız her an bir arada olabilmek.." diyen P&G Türkiye ve Kafkasya İnsan Kaynakları Direktörü Bilgehan Ergenekon Bilen, çalışanların değişen ihtiyaçlarını dikkate alarak daha esnek ve mobil bir şekilde çalışabilecekleri geniş bir ortak çalışma alanı oluşturduklarını dile getiriyor.

Peki, Flex@work kavramı tam olarak ne anlama geliyor? Blind Lunch adı verilen uygulama ile ne amaçlanıyor? Türkiye'deki 30'uncu yılını 2017'de geride bırakan P&G'de bundan sonrası için temel olarak neler hedefleniyor? Biz sorduk, Bilen yanıtladı.

2017, sizin için özel bir yıldı: Türkiye'deki 30'uncu yılınızı geride bıraktınız. Yine aynı yıl içinde yeni ve yenilikçi ofisinize; P&G İstanbul Kampüs'e taşındınız. Nereden çıktı Kampüs'te olma ihtiyacı?

Bundan 15 yıl önce, o zamanki ofisimize taşındığımızda dönemin gerekliliklerine göre en uygun ve yenilikçi ofislerden birini seçmiştik. 99 depreminin hemen sonrasıydı; bu nedenle Anadolu yakasındaki en güvenli binalardan biri olması bizim için temel ihtiyaçlardan biriydi. Oda sistemi yoktu; P&G'nin şeffaflık ve açıklığı benimseyen kültürü ile uyum sağlıyordu.

Ancak zaman içinde çalışma tarzımız değişti. Artık o kadar disiplinler arası, tüm departmanlar iç içe çalışıyoruz ki, bir plazada 9 kata bölünmek fiziksel olarak yakın çalışmanın önünde bir engel oluşturuyor. Toplantı organize etmek, asansör beklemek zaman kaybına neden oluyor.

Kısacası yatay bir binaya geçmek; daha yakın ve bir arada çalışmak bizim için temel ihtiyaç haline gelmişti. "Tutku, iş birliği ve hız" mottomuzun içindeki tüm değerleri yaşatmak istiyorduk. Öte yandan daha esnek, daha yeşil olmayı da günümüzün temel ihtiyaçlarından biri olarak görüyoruz.

Sonuç olarak katlardan, bürokrasiden, kendimize ait masalardan, dolaplardan arındırılmış bir Kampüs yarattık ve iş ortamımızı bir adım ileri taşıyarak tamamen dijital, Flex@work esnek çalışma modeli konseptine uygun hale getirdik.

Flex@work ne anlama geliyor?

Çalışanlarımızın, günümüz koşulları altında sonuç odaklı bir iş çevresinde iş sorumlulukları ve gündelik yaşamları arasında bir denge kurması gerektiğini biliyor; Flex@work kültürümüzle, bireylerin farklı ihtiyaçlarını karşılayarak iş sonuçlarını daha da iyileştirmeyi amaçlıyoruz.

Sağladığımız esneklikle birçok çalışanımız işe geliş ve çıkış saatlerini esnetebiliyor veya evinden çalışabiliyor.

Çalışanlarımızın ihtiyaçları ve koşulları zaman içerisinde değişebiliyor, bu nedenle de çalışanlarımız ihtiyaçları doğrultusunda şirket içi kariyer gelişimlerini hızlandırmak, zamana yaymak veya çeşitlendirmek için yöneticileriyle birlikte hareket edebiliyor.

Tüm bunlar ofisin tasarımına nasıl yansıdı?

Yeni ofisimiz P&G İstanbul Kampüsümüzü, sözünü ettiğim flex@work kültürümüzden ilham alarak inşa ettik. Çalışanlarımızın ihtiyaçlarını tasarımımıza yansıtarak daha esnek ve mobil bir şekilde çalışabilecekleri geniş bir ortak çalışma alanı oluşturduk.

Yeni ofisimiz engelli dostu tasarımı, geniş ortak alanı, odaklanma bölümleri, konforlu koltukları ve yüksek teknoloji ürünü iş istasyonları ile farklı çalışma tarzları için kesinlikle dahil edici bir ortam yaratıyor.

Bu ofiste seviyesi ne olursa olsun hiçbir çalışanımıza özel oda ve masa yok; bu da bölüm veya görev farkından dolayı oluşan iletişim engelini ortadan kaldırıyor. Meslektaşlarımız arasında daha kolay ve hızlı iletişim kuruyoruz. Çalışanlarımız geldiklerinde hangi ekiple çalışacaklarsa, ne gibi bir iş yapmaları gerekiyorsa, o alana geçip çalışabiliyor.

Hayatımızda kağıt son derece azaldı. Çünkü çalışanların dosya dolabını ortadan kaldırdık; dijitalleşen dünyada bunun çok önemli olduğuna inanıyoruz. Hiçbir çalışanımızın oturduğu yerde kendine özel çöp kutusu yok çünkü buradaki tüm çöpler yüzde 100 ayrıştırılıyor.

Başta da belirttiğim gibi yeşil olmak; yani sürdürülebilirlik kavramı bizim için çok önemli. Bu nedenle ofisimizde sulama işleri için yağmur suyunun toplanması ve depolanması sağlanırken, günışığı ve hareket sensörleri gibi akıllı ofis uygulamaları ve LED aydınlatma sayesinde yüzde 40 enerji tasarrufu sağlıyoruz.

Ofisin mimari yapısı ise güneş ışığından yüzde 90 faydalanılmasını sağlayan bir tasarımda tercih edildi.

Tüm bunların yanı sıra personel servislerinin güzergahında sağlanan iyileştirmeler ile karbon ayak izi düşürülürken, çalışma saatlerini yeniden düzenleyerek enerji tüketimini optimize ettik. Ayrıca şişelenmiş su kullanımı yerine filtrelenmiş şebeke suyuna geçerek plastik atık oranını ve karbon ayak izimizi azalttık.

Nasıl karşılandı bu değişim çalışanlar tarafından?

Onlara sürpriz yaşatmadık; zaten P&G'nin en güçlü yönlerinden biri çalışanları süreçlere dahil etmesidir.

Dolayısıyla ofis taşıma ihtiyacını hissedip bu projeye başladığımız andan itibaren tüm çalışanlarımızı düzenli olarak süreç konusunda bilgilendirdik ve onları dahil ettik. Her aşamada fikirlerini aldık. Ofiste ne kadar ortak alan olması gerektiğini, en çok hangi büyüklükte toplantı odalarının kullanıldığını, çalışanların farklı ihtiyaçlarını kendilerinden öğrendik.

Kampüs daha inşaat halindeyken çalışanlarımızı gruplar halinde buraya getirdik; oryantasyon turları yaptırdık. Simülasyonları gösterdik; mimarlık ofisinden gelen proje çalışmaları hakkındaki fikirlerini aldık. Renklere birlikte karar verdik, çalışanlarımız arasından temsilciler seçtik; belirli konularda bu arkadaşlarımız arada köprü görevini yaptı.



Bu aşamaya kadar söz ettikleriniz aslında iş yaşamında var olan değişimin de ipuçlarını veriyor. Biraz daha açalım mı "değişim" kavramını?

Artık hepimiz, dünyada değişimin ne kadar hızlı olduğunu biliyoruz. Yoğun bir rekabet var ve eğer siz bu dalgayla yüzmeyi başaramazsanız, ciddi zarar görebilirsiniz. Bu nedenle iş yaşamında maliyet, satış ve kar baskısı artıyor, tüketicilerin beklentileri değişiyor.

Tüm bunlar da iş yapış şeklimizi etkiliyor. Artık çok daha dışa odaklı ve hızlı olmamız şart. Trendleri zamanında yakalayabilmek, güzel bir fırsatın kokusunu aldığınızda hemen harekete geçebilmek çok önemli.

Bunun için de aslında temellere dönmek; çalışanlara gerekli altyapıyı sağlamak gerekiyor. Çalışanlarınızın cep telefonu ve diz üstü bilgisayarlarında şirketin tüm uygulamaları olmazsa, bu kadar çevik olmanız mümkün değil. Ofis lokasyonunuz ya da içindeki hizmetler bu hıza uygun değilse, tökezleyebiliyorsunuz. Bu nedenle bu altyapıyı, bir İK profesyoneli olarak çok önemsiyorum.

Tüm bunların yanı sıra, bu yoğun rekabette çalışanın fark yaratabilmesi, yenilikçiliğini ve yaratıcılığını ortaya koyabilmesi için iham almaya, düşünmeye, kendini beslemeye, farklı konularda eğitimlere katılmaya vakit ayırabilmesi gerekiyor. Bunlar, çalışanı verimli ve tutkulu kılmak için çok önemli.

Bu gelişmeler ışığında P&G Türkiye'de hangi kavramlar, uygulamalar öne çıkıyor?

Hızlı tüketim ürünleri sektöründe faaliyet gösterdiğimiz için söz konusu bu değişimi ve her dönemin hızını yakalamayı çok derinden hissediyoruz. Örneğin, yenilikçilik ve kurum içi girişimcilik kültürü bizim için çok önemli. Elbette hepimizin bir mesleği; uzmanlık alanı var ama artık işler o kadar iç içe girdi ki, herkesin her konudan biraz anlaması ve aradaki sinerjiyi görmesi gerekiyor.

Dolayısıyla bir çalışanımız bir pazarlama projesinde çalışmak istiyorsa illa ki pazarlama yöneticisi olması ya da o departmanda çalışması gerekmiyor; İK, satış ya da IT alanındaki çalışanlarımız da pazarlama projelerinde yer alabiliyor. Bu, üzerinde çok düşündüğümüz bir alan ve sistematik olarak el de veriyoruz. Artık herkes kendi iş tanımının dışında, istediği departmanın projelerini görüp, bakıp, buna yazılıp orada çalışabiliyor. Departmanlardaki projeleri yıllık olarak çalışanlarımıza sunuyor; kendilerinin aday olmasını sağlıyoruz. Sonuç olarak bir departmanın direktörünün bir başka markanın pazarlama müdür yardımcısı gibi çalışması söz konusu olabiliyor.

Bunun yanı sıra, Blind Lunch programıyla tüm fonksiyonlar, iş kolları ve düzeyler arasında çeşitliliği olan bir ağ oluşturuyoruz. Bu program kapsamında ağa kaydolan çalışanlarımız her ayın ilk gününde rastgele üç kişilik bir grupla öğle yemeği yiyor. Ağa kaydolan tüm çalışanlara kimlerle yemeğe gidecekleri otomatik olarak oluşturulan bir e-postayla gönderiliyor. Şu ana kadar 500 Blind Lunch etkinliği düzenlendik.

Öte yandan kurum içi girişimcilik bizim için önemli konulardan biri… Çalışanlarımıza belirli iş projelerimizi, fırsatlarımızı sunarak "Sizin fikirlerinize ihtiyacımız var" dedik ve onlar da bir araya gelerek projeler üretti ve üst yönetime sundu. Genel Müdürümüz de beğendiği projelere fonlama yaptı.

Bu tür iş birlikleri, farklı departmanlarla çalışmak, farklı iş kolları arasında çeşitlilik yaratmak neler sağlıyor çalışana?

Her şeyden önce heyecan getiriyor. Her gün aynı sabaha uyanmıyor, her gün şirkete gelip aynı koltuğa oturup, aynı görevi üstlenmiyorsunuz. Yepyeni bir alanda, çalıştırmadığınız kaslarınızı çalıştırıyor, alanınız dışına farklı bakış açıları sunuyor, bu arada kariyerinize de yenilikler eklemiş oluyorsunuz.

P&G'nin büyük bir şirket olması, geniş bir ürün gamının mevcut olması bu deneyim zenginliğini sunarken; oturduğunuz yerden de, yurtdışına tayin olmadan uluslararası bir görev yürütebiliyorsunuz. Tüm bunlar, çalışanlarımızın kariyerini çok zenginleştiren faktörler…

Son dönemde en çok konuşulan konu başlıklarından biri de farklılıkların yönetimi… Global bir şirketin İK Yöneticisi olarak siz bu konuda neler söylemek istersiniz?

P&G global olarak bu konu üzerinde düşünüp, trendleri yöneten şirketlerden biri. Bizim, her şeyden önce farklı ülkelerin tüketicisine hitap edebilmemiz gerekiyor. Ürünlerimizin yüzde 80'i

"ÇALIŞAN DENEYİMİ, ŞİRKETİN İSMİNİ SÖYLEDİĞİNİZDE KİŞİNİN YÜZÜNDE BELİREN İFADE, İŞ ORTAMINDA KOKLADIĞINIZ HAVADIR, BUNLARIN HEPSİNİN TOPLAMI VE ÖTESİDİR…"

Dijitalleşme, Endüstri 4.0, çalışan deneyimi… Bunların hepsi, İK'nın gündemindeki sıcak konular. Sizin pencerenizden baktığınızda hangi önemli konu başlıklarını görüyorsunuz?

Bunların tümü belirttiğiniz gibi önemli konular… P&G zaten global bir organizasyon olduğu için dijitalleşmeyi uzun zamandır yaşıyor. Süreçlerimiz hiçbir zaman ağır, bürokratik ve kağıt bazlı olmadı. Ancak elbette dijitalleşmenin sonu yok; uygulamalarımızı her zaman daha ileri platformlara taşıyoruz.

Tüm bu kavramlara ek olarak; çalışan deneyimi ve tutundurma kavramlarına vurgu yapmak isterim. Hangi sektörde faaliyet gösteriyor olursak olalım başarmamız gereken işler, gerçekleştirmemiz gereken hedefler var ve bunları sadece insanla yapabiliriz. Dolayısıyla çalışanları tutundurmak her devrin en sıcak konusu… Ama şimdi daha da gündemde çünkü artık yeteneklerin daha çok seçeneği var. Daha çok bilgiye sahipler. Daha talepkarlar. Zamanları daha kıymetli. Böyle olunca bugün enerjisini şirkete verirken en iyi karşılığı almayı bekliyor. Sizin de ona hep en iyi yanıtı vermeniz, farklı seçenekler sunabilmeniz gerekiyor.

Bu da bizi çalışan deneyimine götürüyor. Bence çalışan deneyimi; çalışanın gerçekliğidir. "Ben bugün neden buradayım? Ne değer alıyorum?" sorularına verdiği yanıttır. Elbette iş yaşamında iniş çıkışlar olabilir; bu nedenle anlık mutluluklardan söz etmiyorum. Biz P&G olarak bu konuyu çok daha geniş biçimde ele alıyoruz: Bir çalışan bu şirketi neden tercih ediyor? Ona gelecek için ne vaat ediyoruz? Bugün ne sunuyoruz? Çalışan etrafta nasıl bir hava kokluyor? Şirketin ismini söylediğinde karşısındakinin yüzünde nasıl bir ifade beliriyor? Çalışan deneyimi işte bu sorulara verilen yanıtların toplamıdır ve çok daha ötesidir. Hiçbir zaman bitmeyecek bir yarıştır.

kadınlar tarafından kullanılıyor ya da satın alınıyor; dolayısıyla kadınların bakış açısını, tüketim alışkanlıklarını anlamamız gerekiyor. Öte yandan farklı nesillere hitap ettiğimiz için nesil araştırmalarını da doğru okuyup anlamamız gerekiyor.

Ancak P&G'de çeşitlilik sadece nesil ya da cinsiyet değil; etnik kimlik, kişisel geçmiş, düşünce farklılıkları konusunda da gündeme gelir. Engellilerin istihdamı da bu kapsamdadır: Örneğin Project Reach Programımız ile engelli bireylerin mevcut engelleri yerine yeteneklerine odaklanıyor; onlara 6 ila 9 ay boyunca stajyerlik pozisyonunda şirketimizde iş olanağı sağlıyoruz.

Bu program ile engelli bireylerin becerilerini geliştirerek kariyer hedeflerine ulaşmalarına destek oluyoruz. Project Reach programımızı başarıyla bitirip çeşitli sektör ve şirketlerde iş hayatına devam eden ilk mezunlarımızın kariyerlerindeki gelişime tanık olmak bizleri gururlandırıyor. Project Reach programımız Global CEO'muz tarafından 2017 P&G Global Çeşitlilik ve Dahil Etme Ödülleri'nde Dahil Edici Kültür Yaratma kategorisinde büyük ödüle layık görüldü.

Kısacası çeşitliliği biz temel bir iş ihtiyacı olarak görüyoruz. Bu nedenle farklılıkların yönetimi ve kucaklanması bizim için bir iş yapış şekli değil ne yaptığımız haline geldi.

Son soru: 20 yıldır P&G'de görev yapıyor; 15 kişilik bir ekibe liderlik ediyorsunuz. Nasıl bir yönetim anlayışınız var?

Yöneticilik anlayışının kişinin temel değerleri ve karakteri ile bir bütün olduğunu düşünüyorum. Bu nedenle yöneticiliğimi, özel hayatımdaki tarzımdan çok da farklı görmüyorum. Tarz olarak çok açık ve samimiyim; bu, yöneticilik tarzıma da yansıyor. Aynı zamanda, hızlı düşünen ve aksiyona geçen, kolay kızmayan bir mizaca sahibim. Olayları objektif olarak kabul ederim. Koşulları veya başkalarını suçlamadan, gerçeklikleri kabul etmek çok önemlidir bana göre.

Hatalar konusunda da toleranslıyımdır; istenmeyen bir şey oldu ise bu olaya bizim katkımızın ne olduğu ve nasıl baş edeceğimiz önemlidir bana göre. Ben çözüm için pencereden dışarı değil, aynaya bakarım.

Zamanımı planlı olarak yönetmeye inanırım. Öte yandan ajandam açıktır; sürekli ulaşılabilirim. Biz şirket olarak esnekliğe ve evden çalışmaya çok inanırız. Ben de belirli günler evden çalışıyorum ama takvimimde o günlerde de hangi konulara odaklanacağım görülür.

Şirketimizin bu kültürü desteklemesi çok büyük şans… Sürdürülebilirlik, hesap verebilirlik, iş sonuçlarınızın önemli olması gibi değerlerin şirket kültürünün bir parçası olması kişisel esnekliği desteklemek için en önemli unsurlar.



Türk Telekom Akademi profesyonelleri geleceğe taşıyor!

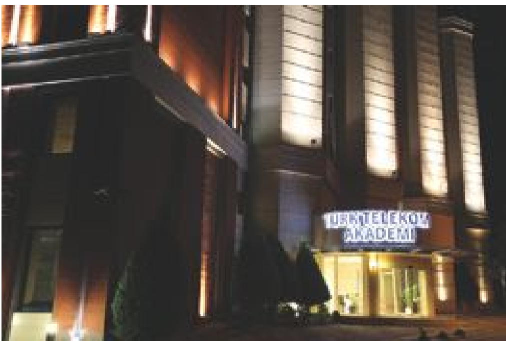
Türkiye'nin en büyük kurumsal okulu Türk Telekom Akademi, köklü bilgi birikimini ve tecrübesini ülkemizin öncü kurumlarıyla paylaşmaya hazırlanıyor.

Akademi'nin geniş yelpazedeki eğitim programlarını ve fark oluşturan uygulamalarını **İK, Regülasyon ve Destek Genel Müdür Yardımcısı Şükrü Kutlu** ile konuştuk.

Öncelikle Türkiye'nin en büyük istihdam kapasitesine sahip şirketlerinden birisiniz. Çalışanlarınızın gelişimini desteklemek adına neler yapıyorsunuz?

Sektörümüzde 176 yıllık köklü bir bilgi birikimi ve tecrübeye sahibiz. Teknolojiden aldığımız gücü bu birikimle birleştirerek, Türkiye'nin dört bir yanına yayılan 30 binin üzerinde çalışanımızın kişisel, mesleki ve teknik alanda gelişimlerini destekliyor ve onları geleceğe hazırlıyoruz.

Bunun için yurt içi ve yurt dışı üniversiteler, iş okulları, iletişim ve gelişim profesyonelleri ile iş birlikleri gerçekleştiriyor ve en yeni teknolojileri eğitim uygulamalarımızla buluşturuyoruz.



Telekomünikasyon sektöründeki öncü rolümüzü, eğitim faaliyetlerine de taşımak en önemli hedefimiz. Dünya ortalamasını aşan kişi başı eğitim saatimiz, eğitim teknolojileri alanında gerçekleştirdiğimiz "ilk"ler ve başta Global CCU olmak üzere, Stevie, Brandon Hall gibi dünyanın en prestijli kurumları tarafından layık görüldüğümüz ödüller, doğru yolda olduğumuzun göstergeleri.

Ayrıca gurur duyarak söylüyorum ki, çok büyük ve nitelikli bir iç eğitmen kadrosuna sahibiz. Geldiğimiz noktada "birbirimizden öğrenme" kültürünü yaygınlaştırarak, kendi insan kaynağımızı da gelişimimizin en önemli unsuru kıldık.

Akademi kapsamında tüm kritik fonksiyonlara özel olarak oluşturduğumuz iş okulları da fark oluşturan uygulamalarımız arasında yer alıyor. Pazarlamadan finansa, satıştan insan kaynaklarına, teknolojiden müşteri hizmetlerine ve Liderler Okulu gibi seçkin programlara kadar tüm çalışanlarımızın gelişim ihtiyaçlarına odaklı şekilde cevap veriyor, kurum stratejimize katkı sağlıyoruz.

İletişim teknolojileriyle birlikte kurumsal eğitim uygulamaları da dönüşüyor. Siz bir telekomünikasyon şirketi olarak eğitim uygulamalarınızda hangi teknolojilerden faydalanıyorsunuz?

İnsana yatırımı ana stratejilerinden biri olarak gören şirketimizin teknoloji alanındaki gücünü de arkamıza alarak, eğitim alanında yenilikçi öğrenme biçimleri geliştiriyoruz.

Hem Türkiye'nin dört bir yanına yayılan çalışanlarımızın tümüne gelişim fırsatları sunabilmek hem de öğrenmeyi "her zaman, her yerde" ve daha etkili kılmak için teknoloji en büyük gücümüz. Bu kapsamda geliştirdiğimiz, mobil öğrenme, sanal sınıf, uzaktan eğitim, oyunlaştırma ve video bazlı çok sayıda dijital öğrenme içeriklerinin yanı sıra uygulama imkanı da veren teknoloji laboratuvarlarımızla, sektörümüzde öncü olmayı hedefliyoruz. Bu anlamda insan kaynağının yönetimi ve gelişimi konusundaki uluslararası standartları yakından takip ediyor, en yeni teknolojileri dünyayla aynı anda eğitimlerimizle buluşturuyoruz.



Türk Telekom
Akademi

Örneğin sanal gerçekliği, eğitimlerimize dahil ederek çalışanlarımıza gerçeğe en yakın ortamda saha deneyimi edinme imkanı sunduk. Saha çalışanlarımız, iş sağlığı ve güvenliği alanındaki eğitimlerini yüksekte çalışma sanal gerçeklik tecrübesiyle en doğru şekilde alma imkânı buldular. Hatta bu uygulamamızla Stevie Üstün İşveren Ödülleri'nde Altın Stevie Ödülü'nün de sahibi olduk.

Türk Telekom Akademi olarak iş birliği yaptığınız kurumlar var mı?

Türkiye'nin lider iletişim teknolojileri şirketi olarak sektördeki köklü tecrübemizi üniversitelerle paylaşmayı ve iş alanlarındaki en güncel konuları da üniversitelerle iş birliği yaparak çalışanlarımızla buluşturmayı önemsiyoruz. Özellikle kritik iş alanlarında üniversitelerimizin tecrübesi bizim için vazgeçilmez nitelikte. Örneğin yöneticilerimizi geleceğe hazırlayan Liderler Okulu programımızı Türkiye'nin köklü üniversitelerinden Boğaziçi Üniversitesi iş birliğiyle gerçekleştiriyoruz. Özyeğin Üniversitesi iş birliğiyle Finans Okulumuzu, Sabancı Üniversitesi ile de Yetenek Gelişim Programımızı yürütüyoruz.Üniversite işbirlikleri kapsamında bizim yöneticilerimiz de Galatasaray Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi'nde Telekomünikasyon dersleri veriyorlar.

Ayrıca hem sektörün güncel bilgisini üniversitelerle buluşturmak hem de bu alanda çalışmak isteyen öğrencileri iş hayatına hazırlamak amacıyla, meslek yüksekokulları iş birliğiyle "Ustasından Telekomünikasyon" Projesini yürütüyoruz.

Türk Telekom Akademi'nin yeni dönem hedefi nedir?

Sektörümüzdeki ve eğitim alanındaki birikimimizi yeni dönemde farklı kurumlarla da paylaşmayı planlıyoruz. Bu anlamda Türk Telekom Akademi'nin eğitimlerini ve gelişim programlarını diğer kurumlara da açarak çalışanların gelişimini desteklemek üzere bir yolculuğa çıkmaya karar verdik. Bu kapsamda üniversite iş birliklerimiz, alanında uzman iç eğitmenlerimiz, her yıl üstüne koyarak genişlettiğimiz dijital öğrenme çözümlerimiz ile tüm kurumlar için eğitim çözüm ortağı olmayı hedefliyoruz.Ayrıca uygun zeminde ve zamanda etik, kurumsal ilkelerimizden taviz vermeden iş hayatında hangi alanda olursa olsun tüm profesyonellere destek olmak istiyoruz.

Türk Telekom Akademi'nin, kurumların başarılarına katkıda bulunacağına gönülden inanıyor, ilgi duyan herkesi Türk Telekom Akademi'nin sunduğu zengin öğrenme deneyiminin bir parçası olmaya davet ediyoruz.

Yeni dönemde hangi eğitim uygulamalarınızı dışa açacaksınız? Bireysel ve kurumsal kullanıcılar hangi eğitimlerinizden faydalanabilecek?

Yeni dönemde alanında uzman iç eğitmenlerimiz, dijital öğrenme çözümlerimiz ve üniversite iş birlikleri ile tüm kurumlar için eğitim çözüm ortağı olmayı hedefliyoruz.

Bu kapsamda öncelikli olarak paylaşmayı planladığımız eğitim uygulamaları arasında uzman eğitmen kadromuzun verdiği "sınıf eğitimleri", bireylere gelişimleri ile ilgili farkındalık kazandıracak "Gelişim Danışmanlığı", LMS (Learning Management System), etkileşimli video, sanal sınıf gibi uzaktan eğitimler öne çıkıyor.

Yine fark oluşturan Liderlik, Pazarlama, Satış, Çeviklik, Teknoloji, Finans, Kişisel Gelişim Okullarımızı da ihtiyaç duyanlarla buluşturmayı planlıyoruz.

Ayrıca Akademi olarak Türkiye geneline yayılan bir eğitim lokasyon ağımız da var. Başta İstanbul Ataköy ve Ümraniye ile Ankara Aydınlıkevler'de yer alan eğitim salonlarımız olmak üzere Türkiye'nin 81 ilinde 141 eğitim salonumuzu da ihtiyaç duyan kurumların hizmetine sunabiliyoruz.

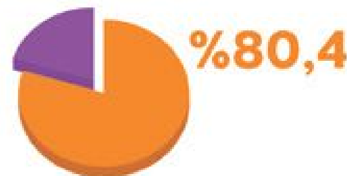
Bireysel olarak kendisini geliştirmek isteyen kullanıcılar için de Akademi Portalimiz (www.turktelekomakademi.com.tr) üzerinden zengin eğitim kataloğumuzu hizmete açacağız. Dileyen kullanıcılar İngilizce eğitim paketleri, kişisel gelişim eğitimleri ve mesleki gelişim eğitimlerimizden faydalanabilecekler.

İnsan kaynağımıza yatırım geleceğimize yatırımdır ve biz Türk Telekom Akademi olarak bu alandaki imkanlarımızı ülkemize değer katan kurumlarla paylaşmak için hazırız.

RAKAMLARLA TÜRK TELEKOM AKADEMİ*

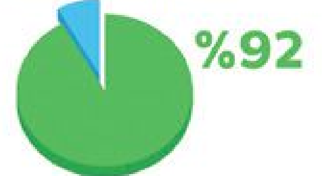
Kişi başı toplam Eğitim Saati:	Kişi başı Uzaktan Eğitim Saati:	Kişi başı Yüz Yüze Eğitim Saati:	Yüz Yüze Eğitim Alan Kişi Sayısı:
32,4 SAAT	5,7 SAAT	26,7 SAAT	47.331

Eğitim Yaygınlık Oranı:



%80,4

Eğitim Memnuniyet Oranı:



%92

*2017 rakamları esas alınmıştır.

İşgücü kaybı neden en çok İK'yı etkiler?

Çalışanlar şirketten ayrıldığında onlarla birlikte bilgi ve becerileri de kaybedilmiş olur. Bu bilgi ve becerilerin tümü, organizasyonun hedeflerine, kârına ve performansına katkıda bulunulmasına neden olur. İşgücü devri, verimlilik kaybı ve çalışanların moralinin bozulması durumunu da beraberinde getirir. Aynı zamanda, İnsan Kaynakları ve saha yöneticilerinin belli konularda daha fazla zaman harcamasını da gerektirir: Halihazırdaki işlerin yeniden organize edilmesi, pozisyonu dolduracak yeni kişiler için kaynak ayrılması, adayların mülakatı, önerilerin hazırlanması ve yeni çalışanların yeni pozisyon/organizasyon kültürüne oryante edilebilmesi gibi...



İK profesyonelleri, işgücü devrinin organizasyon üzerindeki bütünsel etkisini anlayabilme konusunda benzersiz bir pozisyonda bulunur. Kendi departmanlarındaki bilgilerle sınırlı kalan ve paylaşılmayan işgücü devir oranı verilerine ulaşma imkânı olmayan diğer yöneticilerden farklı olarak, İK profesyonelleri şirket trendlerini görebilir ve işgücü devir oranı modellerini değerlendirebilir.

Bu bakış açısı, İK profesyonellerinin işgücü devir oranının organizasyona getirdiği aşırı maliyeti gözlemleyebilmesini sağlar. Hatta mümkün olduğu durumlarda, İK profesyonelleri sorunun temel nedenlerini öğrenerek olası çözüm önerilerinde bulunabilir. Ancak tıpkı pazarlama, muhasebe, AR&GE ve diğer disiplinlerin yöneticileri gibi, İK profesyonellerinin de sadece işgücü devir oranı rakamlarını (artış ya da azalış oranları gibi…) iletişime açmaları yeterli olmaz.

Örneğin, yeni bir ürün ya da hizmetin piyasaya sürüleceği dönemde ürün müdürü genellikle, geliştirilen bu ürün için bir kar-zarar analizi çıkarır. Bu nedenle, diğer profesyonellerle aynı

dili konuşabilmek için İK'nın da işgücü devir oranını finansal kavramlarla açıklayabilmesi gerekir. Bu, sadece şirkete olan finansal etkiyi açıklamaya yardım etmekle kalmaz, durumun aciliyetine karar verilmesini de sağlar.

Ayrıca işgücü devir oranının altında yatan sorunların çözülebilmesi için gereken çözümlerin kapsamı da bu sayede anlaşılabilir. Örneğin, bir organizasyondaki işgücü devir oranının temel nedeni kariyer gelişim olanaklarının eksikliği ise ve işgücü devir oranı maliyetleri yılda 125 bin TL olarak hesaplanıyorsa, 35 bin liraya bir danışmanla çalışmaya başlayarak kariyer planlarının oluşturulması ve yöneticilerin kariyer yönetimi konusunda eğitilmesi için yardım almak mantıklı bir çözüm yolu olacaktır.

Bu şekilde sunulduğunda, işgücü devir oranının azaltılması zorlayıcı bir öncelik haline gelebilir. İşgücü devir oranının maliyeti somut olmayan bazı unsurları (düşük moral gibi…) içermesinin yanı sıra, içeriğinde hesaba katılabilecek pek çok somut maliyet ve etkinlik de yer almaktadır.

İşgücü devir oranının maliyeti genellikle dört temel kategoriye ayrılır:

1. İşten ayrılma sürecinin getirdiği maliyetler

2. Yeni işe alımın beraberinde getirdiği maliyetler

3. İşe yeni alınan kişilerin eğitim maliyeti

4. Azalan verimlilik maliyetleri

İşten ayrılma sürecinin neden olduğu maliyetler arasında, bireyi organizasyondan çıkarmak için kullanılan zaman ve yapılan harcamalar da yer alır.

İradeye bağlı işgücü devir oranı (çalışanın kendi isteğiyle işten ayrılması durumunda yaşanır) ortaya çıkacak maliyetler; çıkış mülakatı için ayrılan zamanı, dosyalama sürecini ve yukarıdaki örnekte belirttiğimiz diğer maliyetleri içerir. İradeye bağlı olmayan işgücü devir oranında ise maliyetler genellikle çok daha yüksektir.

Bunun en temel nedeni, disiplin sürecinin hayata geçirilmesi için çalışan, yöneticisi ve İK arasında yapılan toplantılar ile ilgili maliyetlerin aşırı derecede fazla olmasıdır. Boşalan pozisyonun doldurulmasının maliyetleri arasında genellikle, yeni çalışanın bulunmasıyla ilgili mülakat ve işe alım harcamaları yer alır.

Eğitim maliyetleri ise yeni çalışanın çalışma ortamının hazırlanmasını ve yeni çalışma süreçleri/ortam/süreçlere oryante edilmesini içerir.

Kısa süreli çalışanlar için yüksek işgücü devir oranları, genellikle işe alım uygulamalarının yanlış kişileri seçtiğinin ya da adaylarla gerçekçi olmayan beklentileri paylaştığının bir göstergesi olabilir. Organizasyona bağlılık, kişinin görevinde kalıp kalmayacağının önemli bir belirleyicisidir. İşgücü devir oranı ise, işe yeni girenler organizasyonun kültürüne entegre olamadığında ortaya çıkar.

Son birkaç yıldır pek çok şirkette, çalışanın işe girişini takiben uygulanan oryantasyon programları, erken bir bağlılık yaratmak ve en azından çalışanın ilk yılı için işgücü devir oranını azalmak adına kullanılabilecek yararlı yöntemlerdir. Son olarak, azalan verimliliğin beraberinde getirdiği maliyetler de işgücü devir oranı maliyetlerinin bir başka kategorisini oluşturur. Bu kategori her ne kadar, hali hazırdaki çalışana ödenen maaşın artık verilmeyecek olmasından kaynaklanan "tasarrufları" da içerse de; azalan moral ve azalan performans da bu kategorinin içinde yer alır.

Kaynak kısıntıları nedeniyle İK'nın tüm pozisyonlar için bireyin işgücü devir oranı maliyetini hesaplaması mümkün olmasa da kilit pozisyonlar için işgücü devir oranı maliyetlerini hesaplamak, ardından da bu maliyetleri organizasyondaki benzer pozisyonlar ile kıyaslamak olasıdır. Örneğin, büyük oranlarda orta kademe mühendis ve teknik personel alımı yapan bir organizasyon için tek bir mühendisin işgücü devir oranını hesaplayarak, ardından bu oranı o yıl içinde şirketten ayrılan tüm mühendisler için kullanmak mümkündür. Ancak İK dışındaki tüm departmanların ölçütleri bu konuda önemli olduğu için, onların da belli maliyet bileşenlerini gündeme getirmesini istemek önemlidir. Bu sayede, işgücü devir oranı hesaplamaları tepe yöneticilere sunulurken diğer departmanların destek vermesi de sağlanacaktır.

İşgücü devir oranı maliyetlerini geliştirmekle ilgili bir başka strateji de maliyetleri sadece fonksiyonel alanlarda değil organizasyonel seviyede de değerlendirmektir. Bunun nedeni, daha üst düzey yöneticilerin işgücü devir oranı maliyetlerinin dramatik olmasıdır.

Yöneticinin baz maaşı ile ilgili yüksek maaş maliyetlerini bir yana bıraksak bile, yöneticinin şirketten ayrılmasıyla ortaya çıkacak olan yer değiştirme maliyetleri ve çalışanlar arasındaki moral bozukluğunun oranı yükselecektir. Dahası kendi isteğiyle şirketten ayrılmayan bir yöneticiye sunulacak olan tazminat paketi, bir yöneticinin altı-18 aylık toplam ücret paketi kadar yüksek olabilir.

İnsan Kaynakları profesyonelleri, organizasyondaki yönetici işgücü devir oranına bağlı potansiyel yüksek maliyetleri kullanarak, piyasadaki kilit yetenekleri araştırmak ya da başvuranların yeterliliklerinin pozisyon ve organizasyona uyup uymadığını belirlemek amacıyla yönetici değerlendirme merkezi hizmetleri alabilirler.

İK profesyonelleri işgücü devir oranının finansal etkisini hesaplayarak, çalışanların organizasyona olan katma değerini de ilişkilendirebilir. Bu sayede tepe yöneticiler de bu zorlu ve maliyetli organizasyonel sorunu çözmek için ortaya konulan önerilere daha fazla dikkat ve önem verebilir.

Global İK markası olma yolunda, Ford Otosan'a Stevie Awards'tan 3 ödül birden...

Türkiye otomotiv sektörünün dev ismi Ford Otosan, global iş dünyasının en saygın ödül organizasyonlarından biri olan Stevie Awards'tan İnsan Kaynakları alanında 3 farklı projesiyle ödül aldı. Biri gümüş ve ikisi bronz olmak üzere 3 ödüle birden layık görülen Ford Otosan, sürdürülebilir insan kaynağına yaptığı yenilikçi yatırımların meyvelerini global çapta da toplamaya devam ediyor ve istihdam konusunda da lider İK markasını her geçen gün biraz daha güçlendiriyor.





Ford Otosan'ın Stevie Awards'tan ödüllerle döndüğü projeler şunlar oldu:

'Yeni Çalışan İşe Alım ve İşe Alıştırma Başarısı' kategorisinde ***Yeni Çalışan İşe Uyum Programı*** ile *Gümüş Stevie Ödülü*, *'Yılın Liderlik & Yetenek Gelişimi Çözüm Sağlayıcısı'* kategorisinde İnsan Kaynakları süreç ve uygulamaları konusunda farkındalık artırmayı hedefleyen ve ekip liderlerine yönelik geliştirilen ***Lades - Aklımda Programı*** ve *'Çeşitlilik ve Dahil Olma Başarısı'* kategorisinde ***Proses Koçu ve Çalışma Grubu Lideri Programı*** ile de *Bronz Stevie Ödülü*'ne layık görüldü. Biz de Ford Otosan İK Direktörü Nursel Ölmez Ateş'e Stevie ödüllerine giden yoldaki başarı sırlarını sorduk.





Öncelikle öykünün başına dönelim. Stevie ödüllerini almanızı sağlayan projelerin çıkış noktaları neydi? Hangi ihtiyaçtan / ihtiyaçlardan ortaya çıktılar?

Ford Otosan Yeni Çalışan İşe Uyum Programı

Yeni Çalışan İşe Uyum Programı, Ford Otosan'a yeni katılan çalışma arkadaşlarımızın şirket kültürüne hem profesyonel hem de sosyal anlamda uyum sağlamasını desteklemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu programın en güçlü yanı program içeriğinin göreve ve kişiye özgü olarak tüm ihtiyaç ve beklentilerin belirlenerek tasarlanmasıdır. Programı çalışanın ilk iş gününden başlayarak ilk yıllarının sonuna dek süren kapsamlı bir gelişim yolculuğu olarak tanımlayabiliriz.

Lades Aklımda

Ford Otosan'da Ekip Lideri olarak adlandırdığımız ilk kademe yöneticiler organizasyon içinde çok kritik ve önemli bir role sahipler. Ekip Liderleri hem çalışanlar hem de iş ile en yüksek bağı olan ve en geniş etki alanına sahip yöneticiler olarak görev yapıyorlar. Onlarla farklı ortamlarda bir araya geldiğimizde bu rolü yaparken onların en çok işine yarayacak ve liderliklerini daha etkin kılacak Ford Otosan'da mevcut İnsan Kaynakları süreçlerini pekiştirmeleri gerektiğini fark ettik. Bu ihtiyaca yönelik olarak İnsan Kaynakları süreçleri hakkında farkındalık yaratmak amacıyla özgün bir program yaratalım istedik. *Liderim, Arkadaşım, Değer veriyorum, Esneğim, Seninleyim* kelimeleri ile akrostiş yaparak *Lades* ismini bulduk. İlave olarak bu bilgilerin hep aklında kalmasını çağrıştırması için de *Aklımda* kelimesini ekledik. Böylece *Lades Aklımda!* oluşmuş oldu. Sadece iç kaynaklar kullanılarak özgün ve interaktif teknikler ile bir tam gün olarak hazırlanmış olan programa Ford Otosan'da mevcut yaklaşık 400 Ekip Lideri, 15 kişilik gruplar halinde katılmış oldu.

Proses Koçu ve Çalışma Grubu Lideri Programı

Ford Otosan'da üretimde çalışan saha çalışanlarının ilk seviye yöneticileri konumunda görev yapan Proses Koçları ve Çalışma Grubu Liderlerinin bu rolü yaparken yönetim becerilerini, iş ve insan odağını dengeleyerek geliştirmelerine destek olmayı hedefleyen özel bir program oluşturduk. Farklı teknikler kullanılarak hazırlanan programı yaklaşık 200 proses koçu ve 700 çalışma grubu lideri ile gerçekleştirdik.

Elde ettiğiniz başarıda hangi faktörlerin önemli olduğunu düşünüyorsunuz?

Ford Otosan İnsan Kaynakları'nın sürdürülebilir ve yenilikçi uygulamalarla 'Türkiye'de lider İK Markası olmak' olarak belirlenen stratejisi, bizi bu anlamda yönlendirdi. Bu kapsamda tüm projelerimizin yenilikçi, özgün ve ihtiyaca yönelik olması Ford Otosan İnsan Kaynakları olarak temel kontrol noktamız...

Bunu gerçekleştirirken çalışanlarımızın gelişimini desteklemesi ise mutlaka vazgeçilmez değerimizdir. Başarımızın ana nedenleri de bu bakış açısı ile sürdürülebilir ve birbirini tamamlayan uygulamalar geliştirmek isteğidir. Ödüllü 3 projemiz de çok olumlu çalışan deneyimi yaşatmış, çalışanlarımızın gelişimini yeni bakış açıları katarak desteklerken sürdürülebilir bir şekilde yıllar boyunca kendilerine değer katmalarını sağlamıştır ve sağlamaktadır.

Benzer çalışmalarda bulunmak isteyen meslektaşlarınıza hangi önerilerde bulunmak isterseniz?

Bu konuda en temel önerimiz, ihtiyacı net bir biçimde belirlemeleri ve bu ihtiyaca yönelik çözüm üretebilecek projeler geliştirmeleri olacaktır. Ayrıca geliştirilecek projelerin şirket ve dolayısı ile İnsan Kaynakları vizyonuyla örtüşmesi ve misyonu destekleyici nitelikte olması da önemlidir. Geliştirme sürecinde ihtiyaç sahiplerinin de görüşünü almak sistemin sağlıklı olması açısından kritiktir. Yani yalnızca bir sorunu çözmekten öte büyük resme ne gibi katkılar yapacağınızı da planlayarak ilerlemek fayda sağlayacak, sürdürülebilir ve başarılı işler ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Şimdilerde hangi temel hedefler üzerinden ilerliyorsunuz? Gündeminizde hangi çalışmalar var?

Ford Otosan İnsan Kaynakları olarak vizyonumuz; "Yenilikçi İnsan Kaynakları uygulamaları ile Ford Otosan'ı çalışan bağlılığı yüksek ve en çok tercih edilen şirket konumuna getirmek"tir. Bu vizyona giderken misyonumuz ise "Şirket stratejisi doğrultusunda; merkezinde insan olan, fırsat eşitliğine dayalı, farklılıklara ve etik değerlere saygılı, gelişim odaklı, yüksek performansı destekleyen İK sistemlerini geliştirmek ve uygulamak"tır.

Teknolojiyi etkin kullanarak, entegre İK uygulamaları tasarlamak, devreye almak ve sürekliliğini sağlamak stratejisi ile 2016 yılında tüm İK uygulamalarımızı dijitalleştirdik ve entegre yönetim sistemleri kurduk. Şimdilerde bu yönde ilerliyor ve daha etkin çözümler; daha entegre ve birbiri ile konuşan ve birbirini destekleyen sistemler geliştirmeye odaklanıyoruz.

Kordsa endüstriyi, İnsan Kaynakları, çalışanları “güçlendiriyor”

Kordsa Türkiye’de çalışanlar sabah işe geldiğinde, Endonezya ve Tayland’daki ekip öğleni yaşıyor; Endonezya ve Tayland’da mesai bittiğinde ise ABD ve Brezilya’da hayat başlıyor.

Kordsa, dünyada üretilen her üç otomobil lastiğinden birini ve her üç uçak lastiğinden ikisini güçlendiriyor ve lastik güçlendirme teknolojilerinin yanı sıra geçtiğimiz yıllarda girdiği inşaat güçlendirme ve kompozit teknolojileri sektörlerinde de faaliyet gösteriyor. 4 kıtada 8 tesis ile faaliyetlerini sürdüren Kordsa’daki farklı kültürlerin beraberinde getirdiği farklı ihtiyaçların, İK uygulamalarını çeşitli ve renkli hale getirdiğini belirten Kordsa Global İnsan Kaynakları ve Bilgi Teknolojileri Direktörü Nazan Keskin’den mevcut çalışmalarının ayrıntılarını ve önümüzdeki dönem hedeflerini dinlemeye ne dersiniz?



Kordsa’ya geçmeden önce, bize kariyer öykünüzün kilometre taşlarını anlatır mısınız?

Benim Kordsa’daki hikayem, aslında üniversite sonrası stajımla başlıyor. 1989 yılının Ağustos ayında, bir Sabancı ve Dupont ortaklığı olan Dusa Fabrikası’nda, Çalışma İlişkileri departmanında stajyer olarak çalışmaya başladım. O dönemde İnsan Kaynakları çalışmaları en temel haliyle Çalışma İlişkileri departmanında gerçekleşiyordu. Benim de hayalim İnsan Kaynakları alanında kariyer yapmaktı. Ne mutlu ki, 2 aylık stajımdan sonra, çalıştığım şirket bana bir teklifte bulundu ve bu şekilde profesyonel kariyerime başlamış oldum.

1997 yılında yine Sabancı Holding’in bir yabancı ortaklığı olan Sakosa’ya transfer oldum ve İnsan Kaynakları süreçlerinin oluşturulmasında aktif görev aldım. 2005-2006 yıllarında Kordsa sırasıyla Dusa ve Sakosa ile birleşti ve bugünkü Kordsa Türkiye yapısına kavuştu. Bu birleşmeleri takiben tekrar Kordsa’ya İnsan Kaynakları yöneticisi olarak döndüm. 2011 yılında ise İnsan Kaynakları Direktörü oldum. 2015 itibariyle sorumluluğuma Bilgi Sistemleri de dahil oldu.

2016 yılından bu yana Kordsa'da Global İnsan Kaynakları ve Bilgi Sistemleri Direktörü olarak görev yapıyorum.

Bilgi Sistemleri ile İK'nın kol kola yürüyebilmesi için mi bu fonksiyon da sizin sorumluluğunuzda?

Bugün dünyadaki rekabetin bir sonucu olarak dijitalleşme bir tercih değil, zorunluluk. Tüm dünya büyük veriyi, veri analitiğini konuşuyor. Büyük verinin analizi daha iyi strateji ve karar verme olanağı sağlıyor. Bunlara yatırım yapmamak, bunu göz ardı etmek mümkün değil.

Öte yandan bu durum, İK cephesi için de geçerli. Şirketinizi, ancak veriyi çok iyi analiz ederek tanıyabilir ve buna uygun sistemler geliştirerek destekleyebilirsiniz. Biz de yakın zamanda Endüstri 4.0 konusundaki yol haritamızı belirledik, geleceğin fabrikası için yatırımlarımıza başladık. Uygulamalarımızın çatısını oluşturup, diğer fabrikalarımızda da yaygınlaştırmayı hedefliyoruz. Dijital dönüşüm, önümüzdeki yıllarda da yeni alanları ile her zaman ajandamızdaki çalışma konularından olacak.

Böyle olunca; belirttiğiniz gibi İnsan Kaynakları ile Bilgi Sistemleri'nin birbirini desteklemesi önemli hale geliyor. İhtiyacı birlikte anlayıp analiz etmek, şirket stratejisine uyum sağlayan sistemleri geliştirmek için bu iki fonksiyonun bir arada olması bize avantaj sağlıyor.

Gelelim Kordsa'daki İK yapılanmasına...

Kordsa'nın 5 ülkede 8 tesisi var; Asya'da Tayland ve Endonezya, Avrupa bölgesinde Türkiye (İzmit), Güney Amerika'da Brezilya, Kuzey Amerika'da Laurel Hill ve Chattanooga'da fabrikalarımız mevcut. Tüm bölgelerimiz dahil 44 kişilik İK ekibi ve 42 kişiden oluşan Bilgi Sistemleri çalışma arkadaşımız görev yapıyor.

Uygulamaların çoğunu önce Türkiye'de tasarlayıp, daha sonra diğer bölgelere yayılımını sağlıyoruz. İhtiyacımız olduğunu düşündüğümüz geliştirmeler yanında bölgelerin gelişimini de destekleyen özel uygulamalara öncelik veriyoruz.

Toplamda 4 bin çalışanımız var. Hayata geçirdiği yatırımlarla Kordsa, dünyada her gün daha fazla alanı güçlendirirken; sürdürülebilir büyümemizde stratejik ortak olarak gördüğümüz çalışanlarımıza yatırımlarımız da hız kesmeden devam edecek.

İhtiyaca göre hareket ettiğinizi söylediniz. Nedir şu dönemde organizasyonunuzun temel ihtiyaçları?

Hiçbir zaman değişmeyecek öncelikli ihtiyaçlardan biri yetenek yönetimi… Bu, sadece İnsan Kaynakları ile ilgili bir konu değil. Şirketin stratejisi ile de bağlantılı. Şirketin ileride gitmek istediği yöne uygun potansiyeli belirleyip, o doğrultuda gerekli deneyimleri çalışanlarımıza kazandırmak istiyoruz.

Bu doğrultuda, bölgelerimizdeki yeteneklerin gelişmesi bizim için son derece önemli. Bütün beyaz yaka hatta bazı mavi yaka çalışanlarımız expat adayımız. Bundan yaklaşık 5 yıl önce 16'ya yakın expat çalışanımız vardı. Bugün anavatanı dışında çalışan eleman sayımız 7'ye düştü. Bölgelerdeki yetenekleri belirleyip, yetkinlikleri geliştirerek yerel çalışanların şirket gereksinimlerine yanıt verebilecek seviyeye ulaşmasını sağladık. Geçmişte expat çalışan olmak daha çok bir yetişmiş eleman gereksinimi iken, bugün ülkesi dışına giden çalışanın kişisel gelişiminin bir parçası olarak da görülüyor. Bu bizim diğer önemli önceliklerimizden biri…

Öte yandan her bölgemizin kültürü, ihtiyacı birbirinden farklı. Bu nedenle çalışanlarımızı çok yönlü güçlendirmek istiyoruz. Fonksiyonlar arası rotasyonlar yaparak onların deneyimlerini, bilgi birikimlerini artırıyor; çok yönlü profesyoneller olmalarını arzu ediyoruz.

Özellikle son 2 yılda rotasyona çok önem veriyoruz. Bugün Global İnsan Kaynakları Müdürü olarak görev yapan ekip arkadaşımız Nisan ayından önce polyester üretim tesisimizin üretim müdürüydü. Satış yöneticilerimizin birçoğu kariyerine teknik mühendislikle başlamış olan arkadaşlarımız... Sistem ve süreçlerimizi buna uygun olarak geliştiriyor ve günün şartlarına göre revize ediyoruz.

KORDSA ÖDÜLLERE DOYMUYOR

• Brezilya'da üst üste ikinci kez en iyi iş yerleri / Great Place to Work arasında gösterildi, bu sene listede 3'üncü sırada yer aldı.

• Brezilya'da Você S.A. tarafından düzenlenen en iyi 150 İşveren arasında 50'nci sırada... İş yerinde çalışanların mutluluğunu ortaya koyan IFT endeksinde 80,5 puan ile rapora ilk kez dahil olan şirketler arasında en yüksek puanı alarak, "En İyi Çıkış Yapan Şirket Özel Ödülü"ne layık görüldü.

• Brezilya'da son olarak Instituto Euvaldo Lodi tarafından, "Staj Programlarında En İyi Uygulamalar" sıralamasında endüstri alanında birincilik aldı.

• Endonezya'da İş Güvenliği Deneyim Merkezi projesi ile projeyi hayata geçiren proje lideri iki sene üst üste "En iyi çalışan" ödülünün sahibi oldu.

• Tayland fabrikası "En İyi İşverenler" arasında 7 kez yer aldı.

• Etik Değerler Merkezi Derneği tarafından etik ve iş ahlakı farkındalığı yaratmak amacıyla beş yıldır verilen "ETİKA Türkiye'nin En Etik Şirketleri" ödülüne beşinci kez layık görüldü.

• TİM'in düzenlediği Türkiye İnovasyon ve Girişimcilik Haftası'nda İnovasyon Stratejisi kategorisinde üçüncü oldu.

• Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı'nca düzenlenen 6. Ar-Ge ve Tasarım Zirvesi'nde tekstil sektörünün "En İyi Ar-Ge Merkezi" ödülüne beşinci kez layık görüldü.

Geçtiğimiz yıl global rotasyon programını da devreye aldık ve çalışanlarımızın gelişimini hızlandıracak kısa süreli, proje bazlı bir rotasyon programına başladık. Bu programı her yıl anons ediyoruz; kişiler kendileri başvuruda bulunuyor. Sonrasında bir yönetim ekibi tarafından değerlendirmeye alınıyorlar. Bu seçim esnasında kişilerin potansiyeli, teknik yetkinlikleri gibi birçok parametreye bakılıyor. Seçimin ardından arkadaşlarımız rotasyon programına katılıyor. Minimum 6 ay – maksimum 11 ayla sınırlı bu programa ilk yıl 6 çalışanımız dahil oldu. Şu an Tayland ve Endonezya'dan 2 adayımız Türkiye'de; Türkiye'den ABD'ye giden, Brezilya'dan ABD'ye giden çalışanlarımız var. Dönüşleri sonrasında kendilerini dinleyerek nasıl bir deneyime sahip olduklarına bakıyor, yaptıkları projenin şirket hedefleri ile ne kadar örtüştüğünü değerlendiriyoruz.

Bunun yanı sıra global ve yerel mentoring uygulamalarımız var. Genelde Türkiye tesisimizde başladığımız uygulamaları diğer yerel tesislerde yaygınlaştırıyoruz. Mentoring uygulamamız tüm çalışanlarımıza açık. Kendilerinin başvuruda bulunabildiği bir platformumuz var. Bu, çalışanlarımızın yetkinlik gelişimini desteklediği gibi şirketin farklı coğrafyalardaki, farklı kültürlerini de yakınlaştıran bir platform...

Ve elbette çok kültürlü bir yapının ihtiyacı olarak; İşte Eşitlik de her zaman ajandamızdaki yerini koruyor.

Mavi yakalı çalışanlarınıza yönelik hangi çalışmalara imza atıyorsunuz?

Mavi yakalı çalışanlarımız, ekibimizin çoğunluğunu oluşturuyor. 4 bin kişilik ekibimizin 900'ü beyaz yakalı; 3 bin 100'ü mavi yakalı arkadaşlarımız...

Her şeyden önce çalışanlarımızda geliştirme ve iyileştirme kültürüne dayalı inanılmaz bir iştah olduğunu söyleyebilirim. Tüm dünyadaki fabrikalarımızda "sıfır iş kazası", "sıfır kalite hatası", "sıfır arıza" ve "Mutlu Çalışan" hedefleri ile uygulamaya aldığımız Toplam Üretken Bakım (TPM) programı ile tesislerimizde önemli iyileştirmeler sağlıyoruz.

Mavi yakalı çalışanlarımız kendini geliştirmeyi de çok ciddi bir fırsat olarak görüyor. Biz de bunu destekleyen ortamları kendilerine sağlıyoruz. Şirket içinde bir iç ilan yapısı var ve açık pozisyonları duyurduğumuzda mavi yakalı arkadaşlarımız da başvuruda bulunabiliyor. Mavi yaka çalışanlarımız aynı zamanda beyaz yaka pozisyonlar için adaylarımız...

Bunun örnekleri var mı?

Örnekleri çok. Süpervizörlerimizin neredeyse tamamı mavi yakalı çalışanlarımız arasından seçilmiş durumda. Öte yandan



Kordsa'daki kariyerine lise mezunu olarak başlayıp, üniversiteyi bitirdikten sonra yüksek lisansını da tamamlayarak beyaz yakalı pozisyonlara geçmiş çalışanlarımız var.

Söyleşimiz, yeni yılın ilk sayısında okurlarımızla buluşuyor. Bu nedenle son olarak, önümüzdeki dönemde özellikle öne çıkacağını düşündüğünüz konu başlıklarına yönelik olarak da fikirlerinizi almak isteriz.

Hızlı bir dönüşümün yaşandığı bu dünyada Kordsa olarak dijital dönüşümü destekleyen yeni uygulamalar ile rekabetçiliğimizi daha da artırmayı hedefliyoruz.

Her şeyden önce rekabetin çok daha artacağını, çok daha agresif hale geleceğini düşünüyorum. Özellikle son dönemde yapay zekâ ve dijitalleşmeye yönelik çok şey konuşuyoruz. Birçok insan, birçok çalışan bu teknolojik gelişmeler konusunda işsizliğin artıp artmayacağını merak ediyor.

Ben gelecek konusunda bu anlamda karamsar değilim. Tersine, bu gibi teknolojik gelişmelerin çalışanlardaki yetkinlik seviyesini artıracağını, geliştireceğini düşünüyorum. İzmit'teki fabrikamızda devreye aldığımız iki robotumuzla birlikte bir mavi yakalı çalışanımız, günde 1.000-1.200 bobin yüklemek yerine bu ağır işi robota devredilecek. Ergonomi avantajı sağlanacak. Bu teknolojik gelişmelerle birlikte daha önce bedenen yaptığı birçok işi artık daha teknolojik biçimde gerçekleştirerek iyileştirme ve geliştirme odaklı hale gelecek. Bu da onun kendi potansiyelini, performansını artırmasına yardımcı olacak ve kariyerini güçlendirecek.

Öte yandan yetenek konusu yine gündemdeki yerini koruyacak. Potansiyel belirlemek daha da önemli hale gelirken bu potansiyeli açığa çıkarmak, doğru konumlandırmak ve işini yaparken başkalarını geliştiren, performansını daha da artıran çalışan ön plana çıkacak.

Yeteneklerin kariyer belirsizliği kurumsal mutsuzluk yaratıyor!

Emina Edelson, Phd
Danışman & Yazar

Çalışanlar özeldir! SHRM araştırması, işverenlerin sadece yüzde 40'ının yüksek potansiyellilere resmi olarak durumlarından söz ettiğini gösteriyor. Merkezin yaptığı ikinci araştırmaya göre, bunu yapmayan şirketler, çalışanlarını elde tutma konusunda büyük bedel ödüyor. Kendilerine resmi olarak yüksek potansiyelli olduğu söylenmeyen çalışanların yüzde 33'ü başka bir iş arayışına giriyor. Kendilerine özel olduğu söylenen yüksek potansiyellilerin ise sadece yüzde 14'ü başka bir iş arayışı içinde...



Kurumsal ve bireysel ihtiyacı entegre etmek gerekiyor. Yüksek potansiyelliler gelişim planlarına dahil edilmek ister; bunların kendilerine dikte edilmesini değil… Oysa genellikle onlara, eğer reddeder ya da tereddüde düşerlerse geride kalacakları söylenen görevler sunulur.

Oysa artık, geçmişte benimsenen "Bunu yaparsan, sana bunu veririz" yaklaşımının yerini, her iki tarafın da çıkarlarının dengelendiği bir diyaloğun alması gerekiyor. Bu diyaloğun yüksek potansiyellilerin performansı değerlendirilirken, ama kimi zaman da ayrı sohbetlerde gündeme getirilmesi en iyisi. Örneğin bazı şirketlerde gelişim sohbetleri, performans değerlendirme görüşmelerinden ayrı yapılıyor ancak yılda bir kez ya da iki kez yapılan bir toplantı olarak görülmüyor. Uzmanlara göre, bunun organizasyonun ihtiyaçları ile kişisel tutkular arasında bağlantının kurulduğu bir yolculuk olarak görülmesi gerekiyor.

Araştırmalara göre, yüksek potansiyelliler en çok gerçekten belli bir konudan sorumlu tutulduklarında gelişebiliyor.

Ancak işverenler genellikle dizginleri bırakmak konusunda gönülsüz davranıyor. Bu nedenle uzmanlar, onların hata yapmasına hazır olmanızı, kendi deneyimlerini kazanmalarına izin vermenizi öneriyor.

General Mills şirketi, yüksek potansiyellilerine tam da bunu yapıyor. Yetkililer, "Her zaman mücadele etmek; sağ elle tenis oynamak daha kolay olsa bile sol elle oynamak istiyorlar" diyor: "Bu nedenle biz de onları sınırlar arasında farklı rollere yönlendiriyor, yeni alanlarla görevler veriyor ya da bildikleri iş alanlarından çıkarıp bir başkasına yönlendiriyoruz. İleri doğru itiliyorlar ve üretmeleri bekleniyor".

Esnek olmayan görevlendirmeler, özellikle eşleri de çalışan ve küçük çocuğu olan kişilerin farklı ülkelere gönderilmesi söz konusu olduğunda, moral bozucu olabilir.

Yaşam tarzlarının ihtiyaçlarına saygı duyan ama gelişim için hala fırsat sağlayan yaratıcı çözümler bulmak, bir işvereni farklı hale getirebilir. Çalışana uluslararası deneyim kazandırmanın farklı bir yolu olabilir: Yüksek potansiyelli çalışanınızı, iki tam yıl orada yaşaması yerine, ayda iki ya da üç kez seyahat etmelerini gerektiren bir ülkeden sorumlu tutun ya da farklı ülkelerden gelen kişiler ziyarete geldiğinde ev sahipliğini onlar yapsın.

Uzmanlara göre, kişileri elde tutmak için en önemli faktör, değerli olduklarını hissettirmektir. Tüm seviyedeki çalışanlarla birebir iletişim kurmak için vakit harcamayı öneren uzmanlar, "Yüksek potansiyellerinizi kucaklayın. Çünkü bunu yapmazsınız, başkası yapar" diyor.

İşverenler, tepedeki karar alıcılarla sürekli iletişim kurulması konusunda ısrarcı olmalıdır.

Direktörler kurulu, uzaktaki tesislere de giderek yılda en az bir kez insanları kendi yerlerinde ziyaret etmelidir. Böylece umut vaat eden çalışanları, iş başında gözlemleme fırsatları da olabilir.

Koçluk ve mentorluk her zaman en iyi seçenektir.

Mentor ya da koçun kim olduğu fark yaratır. Yüksek potansiyelliler, hiyerarşi içinde saygı duydukları kişilerle iletişim kurabilmek ister. Pek çok mentorluk ilişkisinde, bir havuzdan seçim yapılıp görevlendirildiğini belirten uzmanlar, bu ilişkilerin de genellikle verimli sonuçlanmadığına dikkat çekiyor. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir nokta var: Mentorluk rolüne uyum sağlayabilecek liderler bulmak çok kolay olmayabilir: Üst düzey yöneticiler genellikle kişileri zorlamak ve görevlendirmek konusunda iyi, desteklemek konusunda ise kötüdür.

Ülke değiştirmek istemeyen çalışanlarınız, kendi lokasyonu içinde hareket ederek farklı bir deneyim kazansın.

Örneğin şu anda İK'da olan biri, pazarlama, satış ve satın alma deneyimi de kazanabilir. Yetenek havuzları yaratan organizasyonlar, yüksek potansiyellileri daha kariyerlerinin başında belirleme şansına sahip olarak onları tek bir pozisyon ya da iş için saklamamış olur.

Kişilerin bu ortamlarda son derece şirkete bağlı hale geldikleri için dışarıya bakma eğilimi göstermediğine işaret eden uzmanlar, mevcut görevlerini tamamladıklarında hemen bir sonrakine geçtiklerini, bu nedenle de kişilerin yönetmesi gereken uzun bir liste olduğunu belirtiyor.

Onların arzularını, şirket hedefleri ile dengeleyin.

Yüksek potansiyelliler düzenli olarak ekonomi basınını takip eder, meslektaşlarıyla sürekli sosyal medya aracılığıyla iletişim kurar. Bir gelişim programından ne istediklerini iyi bilirler. Onların arzularını, şirket hedefleri ile dengeleyin. Organizasyonunuzu gerçekten de başarıya ulaştıracak yetkinlikleri hedefleyin. Oysa araştırmalar, bazı işverenlerin, özellikle organizasyonlarını rekabette ayakta tutacak liderlik yetkinliklerini geliştirmeye odaklanamadığını gösteriyor.

Pek çok araç bulunmasına karşın, günümüzdeki yetenek yönetimi ve yedekleme planlarının çoğunun duraklamasının nedeni, yöneticilerin yüksek potansiyelli programlar için kapsamlı sistemleri bulunmamasıdır. Örneğin pek çok şirkette yeterince dikkat edilmediği için zarar gören alanlardan biri, seçim sürecidir.

Yüksek potansiyel programlarından sorumlu 120 İK profesyoneli arasında yapılan bir ankete göre, yöneticilerin yüzde 48'i yüksek potansiyellileri belirlemek konusunda etkisiz kalıyor. Bunun temel nedeni kriterler ve araçlar arasında standartların ve tutarlılığın bulunmaması…

Uzmanlara göre bunun çözümü, kapsamlı bir sistem geliştirmek: "Kriter yaratmak, performans değerlendirmek ve kontrolü sağlamak için süreçler geliştirin" diyor, uzmanlar. Bir sistem yaklaşımı her zaman sofistike bir yazılıma ihtiyaç duymuyor. Organizasyonların yüzde 25'inin performansı takip etmek için hala Excel programları kullandığı biliniyor. Ancak elbette daha sofistike yazılımları araştırmaya da her zaman değer.

Çalışanların becerilerini içeren bir veri tabanı yaratmak, sürecin sadece bir parçası… Uzmanlar, yeni ürünlerin çok daha kapsamlı olduğunu ve özellikle yüksek potansiyellilere odaklanabildiğini belirtiyor. Bilgiler, bir hizmet sağlayıcı ya da melez bir model aracılığıyla, şirket içinde işlenebilir.

Çalışanlar, seçim sürecinin adaletsiz olduğunu ya da iltimasçılık çevresinde işlediğini düşündüğünde, moraller büyük yara alır.

Bermuda'daki tek hastane hizmetini veren Bermuda Hospital'da yaşanan tam da böyle bir vakaydı. Yüksek potansiyelli statüsü için önceliği Bermudalı'lara veren yedekleme planından sorumlu yöneticiler, hata yapmıştı. İltimasçılık eğitim ve yetkinlikten daha baskın olduğu için, moraller de performans da zarar görüyordu. Üstelik insanlar, doldurmaya hazır olmadıkları pozisyonlara

doğru itilmişti. Bermudalı olan Başkan Yardımcısı Venetta Sumonda, o günleri anımsadıktan sonra, şu anda ilginç bir pozisyonda olduğunu söylüyor:

Kendisi de yüksek potansiyelli olan Sumonda hem CEO aday listesinde hem de yüksek potansiyel programını modernize etmeye çalışıyor. "Yeni sürecimiz, yetkinlik ve becerilere odaklanmamızı sağlıyor" diyor: "Her bir çalışanı objektif olarak değerlendirmemize yarıyor. Ardından, onu daha fazla anlayabilmek için bir koç ile ilerliyoruz."

Bazı yüksek potansiyelliler kaçınılmaz olarak gidecek; bu da onlara yapılan yatırımın sorgulanmasına neden olacaktır.

Ancak şu anda kurumdan ayrılsa bile, bir süre sonra bu kişileri yeniden işe almak isteyebileceğinizi unutmayın. Yeni kurumlarında, sizin verebileceğinizden daha fazla deneyim kazanmış olarak geri dönmüş olabilirler.

Liderler finansal yatırımları onaylamadığı ve girişimi kişisel olarak desteklemediği sürece, İK profesyonellerinin çabaları belli bir noktada tıkanacaktır. Yüksek potansiyellileri belirlemek, seçmek ve geliştirmek konusunda sınıfının en iyisi olan şirketlere baktığımızda, yöneticilerin sürece doğrudan dahil olduğunu ve kilit bir sorumluluk olarak gördüklerini görüyoruz.

Kurumsal liderler, hızlı hareket edecek adaylarını belirlerken, tipik olarak en iyi çalışanlarının yüzde 3 ile 5'ine bakıyor. Uzmanlar da yüksek potansiyelli bireyleri "pek çok farklı koşulda eşdeğer gruplarından düzenli ve dikkat çekici şekilde daha fazla performans gösteren kişiler" olarak tanımlıyor. Onlara göre, yüksek potansiyelli bireyler şirketin kültürünü ve değerlerini örnek bir biçimde yansıtabiliyor, dahası organizasyon içindeki kariyerleri süresince eş değer gruplarından çok daha hızlı ve etkili başarılı olup, gelişme kapasitesine sahipler.

> Tüm seviyedeki çalışanlarla iletişim kurmak için vakit harcamayı öneren uzmanlar, "Yüksek potansiyellerinizi kucaklayın. Siz bunu yapmazsınız, başkası yapar" diyor.

Yeni nesil çalışanların pek çoğu hislerindeki boşluğu, kariyerlerindeki belirsizliği sürekli dile getiriyorlar.

Bu durum ilginç bir bulmaca ortaya çıkarıyor. Dünyadaki tüm bu hırs, seçenekler ve yeteneğe rağmen neden tüm bu genç liderler mutsuzluk ve kaygı altında kalıyorlar? Cevap hem şaşırtıcı hem de bu nesle özel bir durum. Genç liderler mutlu ve iyi olmak adına üç ana sorun ile yüzleşiyorlar.

1. Büyük şirketler artık güvenilir seçenek olmaktan çıktılar. Geride kalan günlerde büyük bir firmaya kapak atmak, kişinin kariyerini kurtarması demekti. Finansal krizden sonra yapılan geniş çaplı işten çıkarmalar yaşandı. Bunun sonucunda pek çok insan büyük firmalardaki iş istikrarına olan güvenini kaybetti ve bunun yerine aile işine devam etmeyi ya da devlet kurumlarına girmeyi tercih etmeye başladı. Daha geçenlerde yaşanan Wall Street'de 75.000 kişinin işten çıkarılması güvensizliği daha da alevledi.

2. Sosyal medya ağları korkuyu artırıyor. Bu sosyal ağlara bağımlı bir nesil. Her biri ortalama 2,4 sosyal ağa üye ve %28'inin yataktan kalkar kalkmaz yaptığı ilk şey Facebook'u açıp olan biteni kontrol etmek. Facebook dünyaya bağlanma konusunda daha iyi oldukça başka birilerinin hayatını ve neler yaptığını görmek de o kadar kolaylaşıyor. Bir bankacı durumu güzel özetliyor: "Herkesin bulduğu yeni ve harika işleri Facebook üzerinden duymak benim işe her gün daha da isteksiz bir şekilde gitmeme sebep oluyor." Tüm bu paylaşım ve kişisel açıklık durumu kişinin sadece içinde yaşadığı bir şey değil, aynı zamanda herkesin kendisini diğerleriyle daha sık karşılaştırmasına sebep oluyor.

Burada bir sorun var, araştırmaların da defalarca gösterdiği gibi insanın kendisini başkalarıyla karşılaştırması mutsuzluğun bir numaralı kaynağı.

3. Genç liderlerin daha önce hiç kimsenin olmadığı kadar çok kariyer seçenekleri var. Bir çok aile çocuklarını üniversiteye gönderiyor: günümüz neslinin %54'ü üniversite mezunuyken bir önceki nesilde bu oran %36. Tabii ki aileler bunu yapıyor çünkü çocuklarının daha çok seçeneğe sahip olmasını istiyorlar. Peki dünyadaki bütün kariyer olanaklarına sahip olmak gerçekten de iyi bir şey mi?

Seçenek Paradoksu kitabının yazarı Barry Schwarz'ın buna cevabı "hayır" olacaktır. Yaptığım görüşmelerde gördüm ki günümüz genç liderlerine açık olan şaşırtıcı düzendeki profesyonel seçenekler onları seçenekleri optimize etmeye zorluyor ki bu da baya acı verici ve stresli olabiliyor.özellikle de mümkün olan seçenekler arttıkça. Bu da sürekli "doğru" kararı vermenin baskısını arttırıyor. Genç bir lider için bu baskı sadece doğru kararı verebilip veremeyeceği hakkındaki korkuların artmasına sebep oluyor.

Sonuç olarak, işverenlerin yüksek potansiyellileri motive ettiğine inandığı şeyler ile onları gerçekten motive eden faktörler arasında büyük bir fark var. İşverenler, programlarının güçlü yönlerini göstermek için "onlara verdiklerinin" listesini yaparken, yüksek potansiyelliler "onlara verilen" cazip ücret ve yan haklar paketlerinin rahatlıkla başka bir yerde de mevcut olabileceğini düşünüyor. Uzmanlara göre onların asıl aradığı, işverenleri gerçekten de farklılaştıran faktörler… Bunların arasında kariyerlerini daha fazla etkileyecek fırsatlar ve gerçek riskler ile ödüller içeren, daha mücadeleci görevler yer alıyor.



"SAHA EKİBİ İLE OMUZ OMUZA'YIZ, BİRLİKTE BÜYÜYORUZ"

13 Aralık; Mağazacılık Günü'nün hemen ertesi.. Söyleşimizi yapmak üzere bir araya geldiğimiz Shaya Türkiye İK ekibinin mutluluğu gözlerinden okunuyor. Çünkü bir gün önce, kutlamalar, tüm sahaya yönelik bir teşekkür videosu ile başlamış, ardından 6 ilde 140 mağaza çalışanlarına eş zamanlı olarak ziyarete gidilerek merkez ofisin teşekkürleri iletilmiş. Ekip, bu çalışmadan çok olumlu geri dönüşler aldıklarını, kutlamaların saha çalışanları arasında heyecanla karşılandığını aktarıyor gülümseyerek.

Geçtiğimiz Mart ayından beri Shaya Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü olarak görev yapan Yasemin Avcı zaten söyleşimiz boyunca "sahaya dokunabilmek" kavramına vurgu yapıyor: "Bugüne kadarki tüm deneyimlerimde gördüm ki saha, merkez ofisten uzak olduğu için daha fazla bilgilendirilmeye, yönlendirilmeye, güncel bilgilerin kendisine ulaştırılmasına ihtiyaç duyuyor" diyor: "Sahaya dokunmak, ihtiyacı almak; süreçleri, sistemleri iyileştirmek ve geliştirmek açısından da çok önemli".

Avcı ile gerçekleştirdiğimiz söyleşide hem Omuz Omuza, Grow with Us gibi sahaya yönelik uygulamaların hem de önümüzdeki dönem yapılacak çalışmaların ayrıntılarını bulabilirsiniz.

Öncelikle ekibinizden başlayalım. Nasıl bir İK yapılanmasıyla, kaç kişilik bir çalışan grubu için hizmet üretiyorsunuz?

9 markayla faaliyet gösterdiğimiz Türkiye organizasyonumuzda yaklaşık 5 bin kişi görev yapıyor. Biz de İnsan Kaynakları olarak 45 kişilik bir ekibiz.

İK ekibimiz fonksiyonlara ayrılmış durumda: İşe alım, saha İK, eğitim ve gelişim, organizasyonel gelişim, bordro, ücretlendirme ve özlük işler olmak üzere faaliyetlerimizi sürdürüyoruz.

Daha öncesinde bazı fonksiyonlar iç içeydi; bu sorumlulukları daha net çerçevelendirmek için birbirinden ayrıştırdık. Örneğin organizasyonel gelişim ve işe alım tek fonksiyon olarak yönetiliyordu. İkisi ayrı uzmanlık alanları olduğu için ayırdık; sonrasında da bazı pozisyonları müdürlük seviyesine getirdik. Bu arada kadromuz da büyüdü.

Starbucks, The Body Shop ve Victoria's Secret'ın da aralarında bulunduğu çok markalı, saha ekibinin ağırlıklı olduğu bir yapınız var. Bu nedenle öncelikle bu gruba yönelik çalışmalarınızı dinlemek isteriz.

Bugüne kadarki tüm deneyimlerimde gördüm ki saha, merkez ofisten uzak olduğu için daha fazla bilgilendirilmeye, yönlendirilmeye, güncel bilgilerin kendisine ulaştırılmasına ihtiyaç duyuyor. Sahaya dokunmak, ihtiyacı almak; süreçleri, sistemleri iyileştirmek ve geliştirmek açısından da çok önemli. Onları da işin içine almak, dahil olmalarını sağlamak, birlikte hareket etmek kesinlikle şart. Bu noktadan hareketle, bünyemizdeki saha İK ekibinin önceliği ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçlara cevap verebilecek sistemlerin oluşturulması için markalarla görüşmek, onların fikirlerini almak, sonrasında da merkeze getirmek…

Saha çalışanlarımızın sesini duymak amacıyla her yıl "Omuz Omuza" adında bir çalışma yapıyoruz. Merkez ofis çalışanlarımız, Omuz Omuza bünyesinde sahaya inerek bir gün boyunca mağazalarda çalışıyor; barista oluyor, satış danışmanlığı yapıyor. Bu, bizim için çok önemli bir beslenme alanı.

Öte yandan sahaya yönelik "Grow with Us" adlı bir gelişim programımız var. Kademe kademe yaptığımız ve tüm markaların çalışanlarının giriş seviyesinde, orta kademe ve yönetici olmak üzere dahil olduğu, farklı mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerinin verildiği bu program 9 modülden oluşuyor ve 1 yıla yayılıyor. Globalden eğitmenlerimizin de dahil olduğu programın takibini çok dikkatle yapıyor, gerçek hayat uygulamasını izliyoruz. Farklı şehirlerdeki çalışanlarımız aynı çatı altında bir araya gelerek ortak konularını paylaşma fırsatı da bulabiliyor. Bu sene programımıza 250 çalışanımız katıldı.

Bunun yanı sıra, tüm İK ekibi olarak 12 Aralık Mağazacılık Günü'nde 6 ilde tüm markalarımıza odaklanacak şekilde 140 mağazamızı ziyaret ettik ve destek ofis çalışanlarının teşekkürlerini ilettik. Öncesinde İK olarak bir video yayınlayarak bu özel günü kutladık. Tüm bunlar çalışanlarımız tarafından şaşkınlık ve heyecanla karşılandı. Çok güzel geri bildirimler aldık. 2018 için de bu saha ziyaretleri konusunda bir rota planlaması yapıyoruz.

Kısacası sahaya yönelik tüm çalışmalarda, farklı neler yapabileceğimize bakarak hareket ediyoruz.

Geçtiğimiz yıl Mart ayında başladınız göreve. Bu süre için temel olarak hangi çalışmalara imza atıldı?

Başta belirttiğim şekilde İnsan Kaynakları'nın fonksiyonlara bölünmesi, bu değişikliği organizasyona anlatmak, çalışanlarımızın hangi konuda kime başvuracaklarını aktarabilmek temel konularımızdan biriydi.

"İÇ TERFİ ORANIMIZ YÜZDE 80'İN ÜZERİNDE…"

Perakendede elde tutmanın önemli konulardan biri olduğu hep konuşulur. Siz bu konuda ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?

Yakın zamanda iç terfi oranlarımıza baktık ve yüzde 80'in üzerinde olduğunu gördük. Bu, özellikle saha tarafı için iyi bir oran. Biz her zaman yeni pozisyonlar açıldığında içerideki çalışanların değerlendirilmesini teşvik ediyoruz. Bu, benim İK bakışımla çok uyumlu bir durum. İçeride bir terfi gerçekleşecekse ya da yeni bir pozisyon açılıyorsa o fırsatı öncelikle mevcut arkadaşlarımıza sunmak çok önemli.

Dolayısıyla açık olan tüm pozisyonlarımızı kendi intranet'imizden duyuruyoruz. Bu ilanlara çalışanlarımız kendileri başvurabildiği gibi yöneticisinin de yönlendirmesiyle başvuruda bulunanlar olabiliyor.

Uluslararası kariyer olanakları da şu anda ulaşılabilir durumda. Türkiye'deki tüm çalışanlarımız dünya çapındaki fırsatları görebiliyor.

Öte yandan merkez ofis ajandasının takvimlendirilmesi, aksiyon planının oluşturulması, önceliklerin belirlenmesi ve bir fikir birliğine varılması bizim için önemli konulardı. İçeride çok hızlı büyüdüğümüz için bir sonraki yıl için oluşacak terfiler, bunların planlanması, normların belirlenmesi, yine üzerinde çalıştığımız konular oldu.

Siz daha önce de perakende alanında çalışıyordunuz ama Shaya özelinde farklı olduğunu gözlemlediğiniz noktalar oldu mu?

Bünyemizde farklı markalar bulunması, farklı beklenti ve stratejileri de beraberinde getiriyor. Her markanın dinamikleri birbirinden farklı. Bir markanın başlangıç seviyesi çalışanlardan beklentisi ile diğerinin beklentisi çok değişik olabiliyor; yönetici rollerindeki beklentiler de farklılık gösterebiliyor. Bir markada öncelik yabancı dil bilgisi ise diğer markada deneyim daha öncelikli olabiliyor.

Dolayısıyla süreçlerimizi kurgularken markaların ihtiyaçları; yani iç müşterinin beklentisi bizim için çok önemli. Bu da İnsan Kaynakları'na yansıyor.

2018 için hangi çalışmalar var gündemde?

Ajandamızda belirlediğimiz içeriden terfileri çıkarabilmek ve doğru çalışanlara odaklanabilmek için başlattığımız bir Değerlendirme Merkezi süreci var. Mevcut süreçteki adımları ufak dokunuşlarla biraz daha geliştiriyoruz. Artık daha yapılandırılmış bir sistemimiz var; ideal profiller belirlendi. Bu profillerle karşılaştırmalar yapıyoruz.

Bunun yanı sıra performans değerlendirmede de bazı değişiklikler yapıyoruz. Kriterlerimizi biraz daha şekillendiriyor, daha SMART hale getiriyoruz. Elbette performans değerlendirmenin nasıl olması, olacak ise anlık mı olmalı, yoksa tamamıyla farklı bir formata mı dönüşmeli vb.. yönündeki tartışmaları biz de takip ediyoruz ancak sonuç olarak bu kadar büyüyen bir organizasyonda bazı konuları yapılandırılmış olarak yönetebilmek, filtreleyebilmek için de bir araca ihtiyacımız var. Performans değerlendirme de bu konudaki en iyi araçlardan biri.

> Saha çalışanlarımızın sesini duymak amacıyla her yıl "Omuz Omuza" adında bir çalışma yapıyoruz. Merkez ofis çalışanlarımız, Omuz Omuza bünyesinde sahaya inerek bir gün boyunca mağazalarda çalışıyor.



Öte yandan mağaza sayımız da çalışan sayımız da önümüzdeki dönemde artacak. Bu da İK çalışmalarına ve özellikle dijitalleşme konusunun daha fazla gündeme gelmesine neden olacak.

Söz dijitalleşmeden açılmışken, söyleşimizi gelecek öngörülerinizle bitirelim. Neler söylemek istersiniz bu konuda?

Dijitalleşme, artık iş hayatının her alanında… İş görüşmelerinin formatı bile artık değişiyor. İntranet'lerin hayatımıza girişiyle çalışanlar artık kendi verilerini, özlük dosyalarını kendileri takip edebiliyor. Bizim gibi çoklu lokasyonlarda faaliyet gösteren, kalabalık organizasyonlarda çalışanların ihtiyaç duydukları ücret pusulalarının, çalışma belgelerinin, izinlerin ve daha bir çok şey için gereken evrakların belli bir sistem üzerinden anında temin edilmesi büyük kolaylık. Uzun zamadır da hayatımızda E-learning var biliyorsunuz. Organizasyonların tüm duyurularını, prosedürlerini, şemalarını ve yeniliklerini tüm çalışanları ile paylaştıkları platformları /intranetler, sadece çalışanlardan oluşan kapalı grup sosyal medya hesapları ve daha bir çok şey sayılabilir.

Biz de dijitalleşme üzerinde özellikle düşünüyor, belli operasyonlara daha az işgücü ayırarak işleri nasıl yürütebileceğimiz üzerinde çalışıyoruz.

İnsan kaynağını yönetenlere

Geleceğin 'insan' hallerini sorduk!



Gelecek yanına dijitalleşme ve makineleşmeyi de alarak hızla geliyor. Tüm iş alanlarında olduğu gibi İK'da da bu hıza ayak uydurabilmek için yeni çalışma modelleri, stratejiler ve metotlar geliştiriliyor. Yeni yeni kavramlar ve trendler hayatımıza girse de 'insan' hala odak noktası olarak görülüyor. Geleceğin görünen yüzü 'dijitalleşme' ve 'makine çalışan', görünmeyen yüzü ise 'insan' çalışan...

Dünyanın önde gelen araştırma şirketlerinin verilerine göre; gelecekte çalışanlar ve şirketler arasındaki ilişkileri şekillendirmekteki en kilit İK belirsizliği, dünyadaki yetenek piyasasında yaşanan kıtlık ya da fazlalık olacak.

Acaba makineleşme ile birlikte yetenekleri bulmak zor mu olacak, yoksa bu konuda bolluk mu yaşanacak? Dijitalleşen insan gücünün küçülmeleri beraberinde getirerek yetenek fazlalığı ile sonuçlanması beklenen bir durum... Öte yandan, daralan işgücü piyasası nedeniyle çalışanların ek yarar ve diğer ayrıcalıklar konusundaki beklentilerinde artış da olabilir.

Yeni bilgi teknolojileri ve organizasyonel yapılar, düz ve kendi kendini yöneten İK potansiyelini artırıyor. İK liderleri geleceğe dair, dijitalleşmenin İK konseptinin bütününü şekillendirmesini umuyor ve bekliyor. Şirketler makinelere rağmen insanlarla ilgili olduğu ve kaynakların etkili yönetimi 'olmazsa olmaz' olarak kaldığı sürece, İnsan Kaynakları'nın merkezi rolünü oynamaya devam etmesi kaçınılmaz bir durum... Ancak bu rolün nasıl oynanacağı ve ihtiyaç duyulacak beceriler günden güne değişim gösterebilir. Bu; değişim ve gelişmeleri yorumlayabilen, yeni zorlukların üstesinden gelebilmek için becerilerini geliştirmeye hazır olan profesyoneller için bir fırsat yaratabilir. Yeni teknolojilerin entegrasyonu daha hiyerarşik bir yapıyı gerekli kılarken, İK insan-makine performansını maksimum seviyeye çıkarabilmek adına BT ile dirsek temasını artırmak durumunda. İK'nın ayrıca, çalışanların bu hızlı ve kimi zaman "insani etkileşimi ortadan kaldıran" bu dünyaya uyum sağlamasına yardım edebilmesi de çok önemli... Sonuç olarak, İK'cılar insan varlığı olduğu sürece hep olacak.

Biz de HRdergi olarak farklı sektörlerde görev alan İK liderleri ve danışmanlarından İK trendleri ve gelecek iş modellerine dair görüşlerini aldık. Gelecek öngörülerine kulak verdiğimiz iş liderlerine göre öne çıkan trendler; Dijitalleşme ve Endüstri 4.0, esnek çalışma, B2T(BusinessToTalent), blockchain, networking, büyük veri ve her zaman – her koşulda 'insan odaklı' İK çalışma modeli... Gelin, birbirinden değerli görüşleriyle esinlendirici bilgiler aktaran bu isimlerin geleceği nasıl gördüklerine bir bakalım!

“İK’cıların da çalışanların yaratıcılığını ve etkinliğini teşvik eden çalışma ve iş ortamları üretmesi gerekecek”

Gelişen teknoloji, değişen ekonomi ve tüketim trendleri ve kural yıkan dijital iş modellerinin şekillendirdiği yeni dünyamızda İK’nın payına çok fazla iş düşüyor.

Değişim ve gelişim ajandamızda İK süreçlerinde önceliklendirdiğimiz başlıkların; dijital dönüşüm liderliği, çevik organizasyon, öğrenme çevikliği, çalışan deneyimini ve nihai tüketici odaklılığı hedefleyen süreçlerin tasarımı ve en önemlisi de İK’nın stratejik iş ortaklığı olduğunu söyleyebiliriz. Bu iş ortaklığı özellikle daha değişken, belirsiz, kompleks ve daha muğlak (VUCA) olarak bizi bekleyen iş ortamında daha da fazla önem kazanacak.

İşgücünün ve çalışma modellerinin yapısı değiştikçe, esnek ve uzaktan çalışmayı destekleyen modeller tasarlamak yönünde ihtiyacımızın artacağını düşünüyorum. Bu nedenle, hiyerarşik yapılardan uzaklaşarak ekiplerin network’ler oluşturacağı ve sinerji içerisinde çalışacakları yeni bir yapı için çalışmalar gündeme gelecek. Bu bağlamda silo bazlı çalışan organizasyonlardan; hızlıca kurulan, çözüm üreten ve dağılan çevik proje/organizasyon yapılarına dönüşüm olacak. Organizasyon yapılarının fragmente olmasıyla beraber İK’cıların da farklı, çevik ve esnek çalışma modellerine uyum sağlayan, çalışanların yaratıcılığını ve etkinliğini teşvik eden çalışma/iş ortamları üretmesi gerekecek.

Büyük Veri (Big Data) ile beraber, analitik İK yaklaşımları çalışan ihtiyacını anlamak için önemli bir girdi oluşturacak ve beraberinde çalışanların kalbini ve sesini dinlemek yine en önemli gündem maddesi olarak yerini koruyacak. Dolayısıyla çalışanları genel ihtiyaçlarına veya tüketim özelliklerine veya sosyo-kültürel altyapılarına göre segmente ederek onların deneyimlerine, motivasyonlarına ve bağlılıklarına göre şekillenen çözümler üretme ihtiyacı önem kazanacak.

Günümüzün yeni nesli ve geleceğin çalışanları kendi amaçları ve değerleriyle örtüştürebildikleri boyutta iş dünyasına katma değer sağlamayı önceliklerinin başına yazacak. Bu dönüşümü yönetmek üzere gereken özgün liderliği şirketler kendi içerisinde yetiştirebilmeli. Ayrıca çalışan gelişimi yukarıda bahsettiğim bu dönüşüm ihtiyaçları doğrultusunda şekillenecek. Bu dönüşüm ve değişim paralelinde ihtiyaç olan yeteneğin kazanımı, elde tutulması ve bağlılığının artırılması önemli stratejik konular olarak yerini koruyacak.



Ahmet Aksoy
BSH T-MEA-CIS
İK Bölge Başkan Yardımcısı

Elveda B2C, B2B; Merhaba B2T

İnsan Kaynakları adına yakın geleceğe damgasını vuracak en temel gelişme; çalışan deneyiminin iyileştirilmesinin merkezde yer aldığı ve B2T – yani “Business To Talent” yaklaşımı olacak.

Böylelikle, sadece İK birimlerine zimmetlenmiş; geleneksel süreç bakış açısı ile yönetilen tüm aktiviteler artık şirketin bütününce sahiplenilmiş ve çalışan odaklı olarak yürütülür hale gelecek.

Mobilite ve gelişim imkanları adına, çalışanların şirketlerinden beklentileri artacak ve kurumlar bu alanlara yatırım yapacaklar. Çalışan deneyiminde kazanılacak başarılar; çalışanların kurumları adına gönüllü birer marka elçisi haline gelmelerini; dolayısıyla şirketlerin kendi İşveren Markalarını daha yükseğe taşıyarak; üst yetenek grubunda yer alan çalışanları kazanmalarını sağlayacak.

Şirketler gittikçe daha dijitalleşmiş bir çalışma ortamı sunacaklar. İK fonksiyonları ise bu süreçte çalışanlara dijital bir İK deneyimi yaşatmaya odaklanacak.

Kariyer yollarından ücret ve yan haklara, çalışma koşullarından eğitim ve gelişim fırsatlarına; her konuda esneklik ve çeşitlilik ön plana çıkacak. Ancak bunları çalışanlarına sunarken şirketler kendilerini de güvenceye alacaklar.

Zenginleştirilmiş işgücü sayesinde geleneksel kalıplar terk edilecek ve işgücü radikal bir biçimde yeniden tanımlanacak. Şirketler, daha az sayıda ama daha nitelikli çalışanları bünyelerine katabilmek adına kıyasıya bir rekabet içerisinde olacaklar.

Bunu başarabilmek adına öngörüsel İK Analitiği ellerindeki en önemli araçlardan biri olacak. Benzer bir rekabet, bu tarz şirketlerde yer edinebilmek ve kariyer yapabilmek için çalışanlar arasında yaşanacak.



Cem Sezgin
Deloitte Danışmanlık
Ortak – İnsan Yönetimi Hizmetleri Lideri

Hızlı değişime ayak uydurabilecek doğru organizasyonları dizayn etmek…



Gökçe Kulak
BAT Türkiye ve Kuzey Afrika
İnsan Kaynakları Direktörü

Son dönemde dünyadaki Endüstri 4.0 uygulamaları ve dijitalleşmenin önlenemeyen yükselişi ile birlikte iş dünyasında hız kesmeyen bir teknolojik dönüşüm yaşıyoruz. Bu değişimler şüphesiz İnsan Kaynakları alanını da etkiliyor ve İnsan Kaynakları profesyonelleri olarak bizlere organizasyonel yapıları yeniden dizayn etmek, doğru yetenekleri şirkete kazandırmak ve çalışanlara doğru deneyimi sunmak anlamında fırsatlar sağlıyor.

Bu değişimin içerisinde İnsan Kaynakları ekiplerinin en temel odağının, iş dünyasında yaşanan hızlı değişimlere ayak uydurabilecek doğru organizasyonları dizayn etmek olacağını düşünüyorum. Bu ise ancak dijitalleşmeye açık ve yalın çalışma modellerine ayak uydurabilecek yapıda, doğru liderlik niteliklerine sahip liderlerle mümkün olacak. Liderlik gelişimi alanında; eğitim ve gelişime bakış açısı yeni nesil araçlar üzerine kurulurken; performans alanında ise yıl ortası ve sonu performans değerlendirmesinin ötesinde, yıl boyunca karşılıklı paylaşımlar önem kazanıyor. Doğru yetenekleri şirkete kazandırmak şu an olduğu gibi önceliğini korurken, işe alım alanında yeni teknolojilerin kullanımının günden güne arttığını göreceğiz. Bunun yanı sıra dijitalleşmeyle ortaya çıkan yeni çalışma modellerinin hayata geçirilerek farklılaşan çalışan deneyimleri yaratmak da İK ekiplerinin önceliklerinden biri olacak.

Tüm bunları yapabilmek adına İnsan Kaynakları ekiplerinin de organizasyon, iş yapış şekli ve bakış açısı olarak bu dijital dönüşüme liderlik etmesi gerekiyor. Bunun İK için bir anlamı da büyük verilerle çalışma ve bu verilerden anlamlı aksiyonlar çıkarma yeteneğini geliştirmek olacak.

Biz de BAT İK olarak ileriye dönük planlamalarımızda bahsettiğim bu alanlara odaklanıyor ve tabii tüm bunları yaparken de yüz yüze iletişimi ve insan odaklı yaklaşımı öncelik olarak belirliyoruz.

Yabancı çalıştırmada bunlara dikkat…

Eskiden çok daha kolay olan yabancı çalışma – çalıştırma koşulları uluslararası standartlara uyarlandı. Bu nedenle yabancı çalıştıracak işverenlerin cezai yaptırımlara maruz kalmamaları için kanunları iyi incelemeleri, mutlaka bu konuda uzman kişilere danışmaları, özellikle izin yenileme sürecinde sıkıntı yaşamamaları ve bu yaptırımlardan kaçınmaları için oldukça önemli.

Örneğin bu kanunda, yabancı çalışanlara, çalıştıran firma tarafından ücretsiz izin kullandırma hakkı verilmiyor; ücretsiz izne çıkmış olsa dahi sigorta girişinin yapılması ve ücretinin firma tarafından ödenmesi gerekiyor.

Bakanlıkça, yenileme döneminde geriye dönük çalıştığı tüm sürelerin hizmet dökümü talep edildiğinden, burada görünen ve belirli süreli hizmet sözleşmesinde belirtilen (Bakanlık tarafından belirlenen maaş kriterleri baz alınarak belirlenmiş minimum değer) maaşın altında tutularak yapılmış sigorta girişlerinin ve ödemelerinin, ancak bu dönemin cezalı olarak ödenmesi koşuluyla kabulü ve yenilenmesinin işleme alınması mümkün.

Bu, sıkça karşılaşılan hem zaman hem para kaybını önleme açısından oldukça önemli bir nokta. Ayrıca ilk defa çalışmaya başlayan yabancı için, çalışma izni çıkmasını takiben ülkeye girişinden itibaren 30 gün içinde sigorta girişinin yapılması ve 15 gün içinde bakanlığa işe başladığına dair dilekçe verilmesi de zorunlu tutuluyor.

Bununla birlikte Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı 2018 için iyi bir haber de veriyor. Çalışma İzni almış yabancıların aileleri bu kanunla halihazırdaki teferruatlı oturma izni dokümanlarını hazırlamaya gerek kalmadan izin başvurularını yapıp, izinlerini çalışma izni süresi kadar olacak şekilde alabilecek. Henüz yürürlüğe girmemekle birlikte 2018 yılının ilk yarısında işleme konulacağı haberi verildi.



Hatice Ahmetağaoğlu
Crown Relocations Istanbul
World Mobility Manager

Blockchain, İnsan Kaynakları teknolojilerini yeniden şekillendirme potansiyeline sahip mi?

Yeni bir finansal enstrüman olarak hayatımıza giren ve adını her geçen gün daha fazla duymaya başladığımız "bitcoin"; gücünü blockchain'den alıyor. Dijital para ile ilgilenmiyor dahi olsanız bir gün mutlaka blockchain ile ilgili bir uygulama ya da işlem karşınıza çıkacak.



Selim Tankut Akdağ
CottGroup®
CEO, SMMM

İnternet kadar büyük bir buluş, hatta dijital bir devrim olarak tanımlanan blockchain'i sayısal veri zincirleri olarak düşünebiliriz. Bu gelişmeler yaşanırken, hayatımıza giren *Kişisel Verilerin Korunması Kanunu* ve ardından gelen *Kişisel Verilerin Silinmesi, Yok Edilmesi ya da Anonimleştirilmesi* hakkındaki yönetmelik ile birlikte kurumlar, İnsan Kaynakları alanındaki teknolojik yeterliliklerini sorgulamaya başladı.

Gecikmeli de olsa, Avrupa Birliği üyelik müzakereleri, uluslararası iş birlikleri ve ticaretin arttırılması ihtiyacı ile temel insan haklarından olan özel hayatın gizliliği önemli bir gündem maddesi haline geldi. Artık çalışanların ve süreçlerin gizlilik ve güvenliğini sağlamak için İnsan Kaynakları alanında dijitalleşme ve dönüşümün zorunlu olduğunu söylememiz yanlış olmaz.

Yasamızda yer alan ve İnsan Kaynakları'nın zorlu uğraşlarından biri olarak karşımıza çıkan ıslak imza ile onay süreçleri için kayıtlı e-posta (KEP, e-imza) kullanımı, resmi bir seçenek olarak karşımıza çıkıyor. Yasal onay sürecinin dışında alıcı ve gönderici (peer-to-peer) güvenli ve gizli bir şekilde bilgi alışverişi teknolojisine ihtiyaç duyulabiliyor. İnsan Kaynakları'nın güvenli veri transferi ihtiyacında, blockchain'in en üst seviyede şifrelenmiş işlem takibi sağlayan yapısı işlemlerin doğrulanması için çok yakında süreçlere dahil olacak.

Değişim hızı, esneklik ve terzi dikimi yaklaşımlar...

Bundan sonraki dönemde, özellikle Millennials'ın iş gücüne katılımı ile şirket kültürü ve iş yapış şekillerindeki değişimi yönetmek, kuşaklararası anlaşmayı ve harmonizasyonu sağlamak bir odak alanı olacak.



Pınar Çanakçı
Danone Türkiye
Ülke İK Direktörü

Buna paralel olarak dijitalleşmeyi hızlandırmak ve verimliliği arttırmak da kritik öneme sahip bir öncelik alanı.

Değişimin hızı eskiye oranla çok daha yüksek. Ticari ortam ise çok daha rekabetçi ve dalgalı. Dolayısıyla liderliğin tanımı da değişiyor.

Danone Kültürü'nün DNA'sına uygun şekilde davranıp hem ekipleriyle beraber yeni dinamiklere hızla adapte olacak hem de beklenenin üzerinde iş sonuçlarını karşılayacak çalışma ortamı ve liderlik özelliklerini oluşturmak bizim için önemli olacak.

Bir diğer nokta da İK uygulamalarının tümünde daha esnek bir bakış açısına sahip olmak.

Önümüzdeki dönemde yine özellikle yeni jenerasyonun ihtiyaçları ve son derece değişken iş piyasası, ticari ortam nedeniyle bunun kritik olacağını düşünüyorum.

Ücretlendirme ve ek menfaatler, gelişim platformları, işveren markası projeleri gibi herhangi bir uygulamayı geliştirirken hem daha esnek hem de ilgili çalışan segmentinin ihtiyaçlarına göre dizayn edilmiş, terzi dikimi yaklaşımların daha ön plana çıkması kaçınılmaz olacak.

Gelecek öngörülerine kulak verdiğimiz iş liderlerine göre iş dünyasında öne çıkan trendler; Dijitalleşme ve Endüstri 4.0, esnek çalışma, B2T(BusinessToTalent), blockchain, networking, büyük veri ve her zaman – her koşulda 'insan odaklı' İK çalışma modeli...

CPO: Chief Pinokyo Officer

Mehmet Erkan Aydın
Türk Telekom
İşe Alım Grup Müdürü

Taner, "chief" unvanlı yöneticilerden biri.. Herkesin kafasında, unvan kaynaklı, ortak bir davranış modeli var ve Taner'in kukla gibi o modelde davranması isteniyor.

Şirket, o genel müdür yardımcısı kuklasına "Şunu şunu şu şekilde yap!" derken, dış çevresi "Şunu şunu senin yapman yakışmaz, olur mu öyle şey!" diyor.

Bu ayki öykümüzün kahramanı Taner, yönetici olarak esareti yaşıyor. En azından öyle hissediyor.



Kalabalık bir toplantı odası, duvara yansıtılmış powerpoint sayfası… Profesyonel grafikler, İngilizce kelimeler, havalı resimler... Her şey bir toplantıda olması gerektiği gibi. Ayakta şık bir kadın yönetici konuşuyor, cümleleri ustalıkla sıralıyor, büyülü gibi… O an sanki Levent'te bir ofiste değilsiniz de Doğu'nun gizemli saraylarından birinde, Şehrazad anlatıyor siz dinliyorsunuz. Ve Şah Şehriyar gibi gözleriniz kapanıyor amansız…

Taner de öyle dinliyor anlatılanları. Masanın etrafı kendisi gibi şirketin ağır abileriyle dolu. Genel müdür masanın en başında oturuyor. O çok seviyor böyle şeyleri. Konu şirketin yeni kurumsal iletişim stratejisi. Patron sevince herkes seviyor konuyu; öncelikler, kaygılar hep onun etrafında dönüyor. Ne yaparsın sevgi bulaşıcı, hele ki organizasyonlarda tepeden gelince…

“Kurumsal kimlik tamam da...
Peki ya bizim kimlikler?”

Toplantı bitince Taner, Arzu’yla odasına geçiyor. İkisinin de unvanı “chief” diye başlayanlardan. Dışarıdan bakınca, çalışan psikolojisiyle çekinilen bu iki insan, şu an iki liseli gibi birbirlerinin sigarasının yakıyor. Çaylar kahveler de çok geçmeden geliyor. Taner toplantıdan rahatsız: “Daha nereye kadar varacak bu işin sonu bakalım?” diyor: “Geçen gün hiç alakam olmayan bir sanat etkinliğine, sırf sponsor olduk diye katıldım. Ressamların isimlerini ezberleyene kadar göbeğim çatladı”.

Arzu gülüyor: “Derya beni de üniversite etkinliğine gönderdi. Elime bir metin tutuşturdular, şunu söyle, şu mesajı ver, bunu anlat… Ya bir bırakın ya, ben ne söyleyeceğimi bilmiyor muyum? Yok efendim hepimizin aynı dili konuşması önemliymiş. Verdikleri metni anlattım hiç de güzel olmadı, beni kendi halime bıraksalar tozunu attırırdım oranın”.

Türk kahvesinden son yudumu alırken yeniden konuşmaya başlıyor Taner. Alnı sıkıntıyla kırışıyor: “Kurumsal kimlik deyip durdular. Bizim kimlikleri düşünen yok. Asıl kimliğimiz kurumsal kimlik altında eziliyor sanki”.

Arzu gülüyor yine: “Hadi oradan!” diyor.

Taner şaşırıyor: “Niye? Ne oldu ki? Neden öyle söyledin?”

“Geçen hafta bir yazı yayınladın; Linkedin’de gördüm. Bayağı methiyeler diziyordun kurumsal kimliğe, şirket kültürüne, tek vücut olmaya…”

Taner keyiflenmiş, o anda odadaki sıkıntılı hava da dağılmıştı.

“Trollendiniz hanımefendi”, dedi: “Sence ben mi yazdım o makaleyi? Bunu ‘post et’ dediler, ettim. Tabii böyle makaleler yayınlamamın öncelikle benim kariyerime katkılarını dinleyerek ikna edildim”.

“Ben de diyordum bu adam bu yoğunlukta nerden okumuş o kadar araştırma raporunu...”

“İletişimden bir kızcağız yazmış ya!”

Şirketin belirlediği çizgide yapılan paylaşımlar...

Arzu gidince üniversite yıllarını düşündü Taner. “Meğer ne özgürmüşüm!” dedi. O zamanlar aklına gelen her konuda tweet atabiliyordu mesela, face’de istediğini beğenebiliyordu, instagram’da en çılgın resimlerini paylaşabiliyordu. Şimdi öyle miydi? Bir şey paylaşmayı düşünse, bir anda bastıran karlar misali, hızla sorular dökülüyordu gökyüzünden zihnine.

-Acaba yanlış anlaşılır mıyım?

-Kamudan ihale alacağız, çok muhalif yazmadım inşallah.

-Koskoca genel müdür yardımcısıyım bana yakışmaz!

-Yok bu yorum yazanı muhatap almayayım şimdi.

-Eleştireceğim ama kendi adıma yazdım desem de şirkete mal olur.

Bir sürü soru işareti. Öyle olunca da insan sosyal medyada bir şeyler paylaşmaktan soğuyordu. “Bu ne ya!” diyordu isyan zamanlarında.

Taner o gün bunları ara ara düşündü dertlendi. Ama aynı gün akşam olduğunda onu dertlerinden kurtaran şey ayağına geldi, fakat yeni dertler açarak…

Akşam şirketin yedi üst düzeyine de sosyal medya hesaplarının ortak yönetilmesi maili geldi. Kibarca kendilerinden Linkedin, Twitter hesapları rica ediliyordu. Bundan sonra hayat çok kolay olacaktı, onların uğraşmasına hiç gerek yoktu, şirket onlar adına bu hesapları yönetecekti. Onlar da paylaşım yapabilirdi ama tabii şirketin belirlediği çizgide.

Kimse kimseyi bir şeye zorlayamazdı ama arkasına CEO desteği almış bir kurumsal iletişimci hanımın da önünde kimse duramazdı. Ertesi gün hesaplar standardize edilmişti. Fakat standardize çalışmaları sadece soft ortamda kalmadı. Fotoğraflar çekinildi, röportajlar yapıldı, video kayıtları alındı. Her şey komünist fakir ülkenin ne zengin ve mutlu olduğunu göstermek içindi sanki.

Takipçi sayıları, etkileşim bir anda artmıştı. Ama hesapların ajans tarafından yönetildiği açıktı. Bu yüzden mekanik bir coşku yaşanmıştı sanal alemde.

Taner ilk ay yine kontrpiyede kaldığı durumlar yaşadı. Kendi paylaşımlarını sahte bir hesapla takip etti. “Ne etkileyici bir ‘C level’mış bu Taner ya!’ dedi kendi kendine.

Ancak şirketin onlara şekil vermesi sosyal medya hesapları ile sınırlı kalmadı sadece. Perakendenin enerjik şirketlerinden biriydi onlar,



o yüzden bir günde kravatlar ortadan kaldırıldı. Özellikle basına açık toplantılarda "smart casual giyile!" dendi. Yapacakları açıklamalardaysa; 'şu mesajları doğrudan verin, şunlar yasaklı kelimeler, rakiplere şu şekilde vurun' baskıları artırıldı.

Öyle hissediyordu ki altı ay sonra kendi kendine cümle kuramayacaktı. Olsun kurum, şirket yaşasındı.

Üniversite yıllarında aklına gelen her konuda tweet atabiliyordu, face'de istediğini beğenebiliyordu, instagram'da en çılgın resimlerini paylaşabiliyordu. Şimdi öyle miydi? Bir şey paylaşmayı düşünse, bir anda bastıran karlar misali, hızla sorular dökülüyordu gökyüzünden zihnine.

Esaret!

Taner'in yaşadıkları sadece şirket ile sınırlı değildi ama. Şirket dışında da benzer yaklaşım vardı. Arkadaşları eskiden beri gittikleri salaş kebapçıya onu çağırırken çekiniyorlardı. "Koskoca şirket üst düzeyisin oğlum sen, oralarda gözükme," diyorlardı. Annesi, "Köyden fındık göndereceğim ama otobüse versem Esenler'den alamazsın değil mi?" diyordu. "Dur ben kargoya vereyim senin için, sana yakışmaz!" diye ekliyordu. Oysa ki öğrenciliği çuval ve koli taşımakla geçmişti. Annesi de adeta ondan çekiniyor, onun kendi gibi davranamayacağını düşünüyordu.

Herkesin kafasında, unvan kaynaklı, ortak bir davranış modeli vardı ve onun kukla gibi o modelde davranması isteniyordu. Şirket o genel müdür yardımcısı kuklasına "Şunu şunu şu şekilde yap!" derken, dış çevresi "Şunu şunu senin yapman yakışmaz, olur mu öyle şey!" diyordu.

Yönetici olarak esareti yaşıyordu. En azından öyle hissediyordu.

İşte yine böyle hissettiği bir zamanda, sanki birileri onun sesini duydu ve kapısı çalındı. Gelen İnsan Kaynakları'ydı. İK yöneticisi hevesle konuşmaya başladı: "Yeni bir koçluk programı devreye aldık Taner Bey. Yöneticilerimiz için de alanının en iyisi yerli ve yabancı koçlarla çalışacağız. Tabii siz de koçluk almayı arzu ederseniz; bu işte gönüllülük esas".

Dikte etselerdi reddetmeye, itiraz etmeye hazırlanıyordu. Arzu ederseniz kelimesi sinirlerini gevşetmişti. İK'cı Gamze karşısındaki kuklaya, Pinokyo'ya yeni bir hareket göstermeye gelmemişti. "Gönüllülük esas" diyordu.

Ama yine de yönetici temkinliliği ile cevap verdi:

-Biraz düşüneyim.

Artık hayatına müdahale edilsin istemiyordu. Koç, mentor, danışman; bu kavramların ayrımını tam bilmese de "Hepsi akıl hocası belli!" diyordu. "Zaten ben olarak değil, unvan olarak çalışıyorum. Daha fazlasını kaldırabilir miyim bilmiyorum?" Onu düşüncelerinden kurtaran yine en yakın arkadaşı Arzu oldu: "Ben eski şirketimde koçluk aldım" dedi: "Öyle senin sandığın gibi akıl vermiyor Pinokyo. Gündemi, o gün ne konuşulacağını sen belirliyorsun, o sadece sana doğru soruları soruyor, cevapları sen buluyorsun".



"Ya", dedi Taner, sonra işi şakaya vurdu: "Pinokyo bunu sevdi!"

Koçluğun ilk seansına kadar zaman yine bildik şekilde geçti. Mekanik hareketlerine, robotik konuşmalarına, yapay hayatına devam etti. Bir kişi de kalkıp "Sen de insansın abi!" demedi. O da ondan çekinip, ona baş eğip, ondan bir şeyler bekleyenlerin bu esaretleri ile ona şekil vermesine hiç isyan etmedi, hep sabretti. O an koçuyla ilk gün bu konuyu konuşmaya karar verdi. Büyük gün gelip çatmıştı. O gün İtalya'dan gelen, uzun yıllar perakende sektöründe de çalışmış, tekstil duayeni koçuyla tanışacaktı. Bu heyecanla odaya girdi. Gamze onu orada, yanındaki kır saçlı, gözlüklü ihtiyarla bekliyordu.

O, "Merhaba ben Taner", dedi. İhtiyar titrek ellerini uzatarak: "Memnun oldum, ben de Geppetto" diye cevapladı.

Taner güldü, Geppetto güldü. Galiba o anda ikisi de hikayenin sonunda Pinokyo'nun gerçekten insana dönüşüp dönüşmediğini hatırlamaya çalıştı.

Makine, insan yerine çalışacak ama insanın yerini asla alamayacak!

Derleme

“Keşke çalışanlarım robot olsaydı. Böylece gerekenleri yapmaları için onları programlayıp sonra da ihtiyacım olmadığında kapatırdım..” Bu, bir CEO’nun kaleminden düşen bir cümle... Elbette şaka yapıyordu. Ama bazı şirketlerin çalışanlarına makineler gibi davrandığı doğrudur. Akıllı yöneticiler, insanları yönetmenin makineleri korumaktan daha karmaşık ama aynı zamanda daha ödüllendirici olduğunu bilir.



Açma kapama düğmeleri ve diğer makine özellikleri bulunan robotik çalışanlara sahip olmak bazı avantajlar yaratabilir. Örneğin:

• İhtiyaç duyulduğu kadar uzun süre aynı hız oranında ve kalite seviyesinde performans gösterebilirler.

• Eğer bozulurlarsa, herhangi bir sorunu çözmek için tamirci çağırabiliriz.

• Duygularını incitmekten ya da egolarına zarar vermekten endişe etmeyiz.

• Aşırı çalışmaları nedeniyle endişe etmemiz gerekmez.

• Onları tanımak için enerji harcamamız gerekmez.

Peki dezavantajları da dikkate alalım:

• Makinelerin bir misyona adanması sağlanamaz.

• Makineler bize geri bildirim veremez; neyin işe yarayıp neyin yaramadığını söylemez.

• Makineler inisiyatif almaz; sadece programladıklarımızı yapar.

• Makineler, performans gelişimi için kendi aralarında fikir alışverişinde bulunamaz.

• Makineler düşünemediği için, programlanmaya ihtiyaç duyar. Çalışanların ise düşünebildikleri için eğitilmeleri gerekir.

Çalışanlarımızı düşünmeleri ve inovatif davranmaları için eğitmek yerine tekrarlayan görevleri yapabilmeleri için sadece öğretirsek, o zaman onlara makineler gibi davranmaya başlarız. Kendimizi de insan zihninin güçlü katkılarından yoksun bırakırız.

Ancak eğitimli bir işgücü de tek başına yüksek verimlilik ve kalite seviyelerini garanti etmez. Bu işgücünü nasıl yönettiğimiz ve ona nasıl liderlik ettiğimiz, onun en iyisini elde edip etmediğimizi belirler.

Yüksek performanslı ekiplerin geliştirilmesi konusunda yöneticilerle çalışırken, çalışanlarından en iyisini elde edebilmek için onlarla aşağıdaki yedi öneriyi paylaşırım:

Üretimi değil, insanları yönetin!

Makineler, onları yöneten kişiler rahat davrandığında, rahat işleme eğilimi gösterir. İnsan unsuru ile ilgilenmeden üretim sorunları ile başa çıkmak, hava ile mücadele etmeden patlak bir lastik ile uğraşmaya benzer. En iyi çelik kemerli radyal lastik bile, onu bir arada tutan hava olmadan değersizdir. En iyi fiziksel tesis ve ekipman, onun faaliyetinin devamını sağlayan insanlar olmadan değersizdir.

Levi Strauss'un Başkanı Robert Haas, Harvard Business Review'a verdiği bir söyleşide imalat yönetimini "sert şey", insan yönetimini ise "yumuşak şey" olarak niteliyordu.

Haas, Levi Strauss felsefesi altında şunları söylüyordu: "Yumuşak şey, şirketin işgücüne bağlılığı idi. Sert şeyi ise gerçekten fark yaratan konu oluşturuyordu: Pantolonların kapıdan çıkmasını sağlamak. Yumuşak ve sert şeyin giderek daha fazla birbirini sardığını öğrendik."

Sadece yönlendirmeyin, esinlendirin!

Abraham Maslow bize insanların temel ihtiyaçları tatmin edildikten sonra, daha yüksek isteklere doğru kendilerini geliştirdiğini öğretti. Bu kişiler kendini gerçekleştirmenin; olabileceklerinin en iyisi haline gelmenin peşine düşer. İnsanları, onların en iyisinin ne olduğunu göstererek esinlendirebiliriz.

İşverenler, çalışanlara arkasından gidecekleri bir neden vererek esinlendirebilir: Bu, esinlendirici kurumsal bir vizyon ve çalışanların tespit edeceği değerleri temel alan bir misyon olabilir.

Fildişi bir kulede oturup çalışma alanlarına yukarıdan bakarak saygı kazanamazsınız.

Çalışanlar tarafından ulaşılabilir olun ve sizin insani yanınızı görmelerine izin verin. Çalışanlar, hata yapmazmış gibi görünen yöneticilerden sıkılırlar.

Kişisel davranışlarınızda yüksek standardı koruyun ama çalışanlarınızın sizin de bir insan olduğunuzu bilmelerini sağlayın.

İyi kararlarınız kadar kötü kararlarınız hakkında da onlarla konuşun.

Hata yaptığınızda gülümseyin ve bunu itiraf edin. Bunu yaptığınız için çalışanlarınız size saygı duyacaktır.

Remington'ın CEO'su Victor Kiam, televizyonda yayınlanan bir fabrika turu sırasında kadın çalışanlardan birine, hasta eşinin nasıl olduğunu sormuş; ona bu yükü tek başına taşımamasını söylemişti. Şirket, ona yardım etmeye hazırdı. Daha sonra o kadın, bir gözlemciye Kiam için her şeyi yapacağını söyledi.

Bu tür bir sadakat huysuz ve ilgisiz yöneticiler tarafından kazanılamaz. Kiam açık bir biçimde, çalışanların arasına karışmak ve sorunları hakkında konuşmak için zaman ayırmıştı.

Çalışanların özgüvenlerini destekleyin!

Özgüven konusunda bir görev gücüne liderlik eden, Kaliforniya merkezli bir okulun yöneticisi Robert W. Reasoner, özgüvenin dört temel özelliğini tespit etti: Güven duygusu, kimlik duygusu, ait olma duygusu, amaç duygusu ve kişisel yetkinlik duygusu.

Güvenli kişiler, kendileri ve diğerlerinin onlar hakkında düşündükleri konusunda rahattır. Organizasyondaki rollerini bilir ve bunları gerçekleştirebileceklerine emindir.

Kimlik duygusuna sahip bir kişi, işgücüne nasıl uyduğunu ve işyerinin yaşamına nasıl uyum sağladığını bilir. Onlara göre iş, yaşamlarının önemli bir bileşeni olarak aile, arkadaş ve toplum arasındaki yerini alır.

Çalışanlarınız ait olma duygusuna sahip olduğunda, şirketin vizyon ve hedefleri ile özdeşleşir; çünkü bunların kendileri için kişisel bir anlamı vardır. Şirketin başarısını ve prestijini kişisel olarak paylaşırlar.

Çalışanlar şirketin hedeflerini bildiklerinde ve çabalarının, bu hedeflere nasıl katkıda bulunduğunu anladığında, bir amaç duygusu elde ederler.

Bu nedenle çalışanlara güven vermemiz ve planlama ile hedef belirleme konusunda onlara bir rol biçmemiz gerekir.

Çalışanlarımızı işleri için eğiterek ve kendi başlarına başarılı ya da başarısız olma fırsatı sunarak, onlara kişisel yetkinlik duygusu verebiliriz.

Çalışanların 'anlam' bulmalarına destek olun!

Minneapolis'te faaliyet gösteren Medtronic şirketinin, çalışanlarının yaptıklarının önemini dramatize etmek için kalpleri ısıtan bir yöntemi var. Şirketin her yıl Noel zamanı çalışanları için düzenlediği partinin onur konukları; Medtronic kardiyopulmoner cihazları sayesinde ömrü uzayan kişiler…

Connecticut'taki bakkaliye mağazası sihirbazı Stew Leonard, küçültücü olarak gördüğü iş unvanlarını kullanmayı reddettiğini söylemişti bana. Örneğin bir keresinde "patlamış mısır yapıcı" diye bir unvanın listelendiğini görmüş, hemen daha kıymetli bir unvan sipariş etmişti. Yaşamınızı kazanmak için ne iş yaptığınızı soranlara, "Ben mısır patlatıcıyım" deseydiniz, ne hissederdiniz?

İnsanları okuyun. Duyarlı olun; tepkisel değil.

Yöneticiler liderlik ekipleri için ulaşılabilir olmalıdır. Çalışanlarınızın sorunlar, endişeler, fikirler, öneriler ya da şikayetler konusunda size gelebileceklerini bilmesini sağlayın.

Eğer kullanılabilir fikirler getirirlerse, bunları uygulayın ve çalışanlarınıza itibar kazandırın.

İyi haberler kadar kötü haberleri de hoş karşılayın. Bilmedikleriniz size zarar verebilir. Şikayetleri göz ardı etmeyin. Onları dinleyin. Olanları düzeltmek için ne yapabileceğinizi bulun.

Ve çalışanlarınızın da yapmayı planladıklarınızı bilmesini sağlayarak, yapın.

Bu, iyi insan yönetimidir. Makineler bu tür bir dikkate ihtiyaç duymaz. Ama makineler aynı zamanda inovatif davranmaz, sorunları çözmez veya ürünleri satmaz ve pazarlamaz da…



Çalışanlarımızı düşünmeleri ve inovatif davranmaları için eğitmek yerine tekrarlayan görevleri yapabilmeleri için sadece öğretirsek, o zaman onlara makineler gibi davranmaya başlarız. Kendimizi de insan zihninin güçlü katkılarından yoksun bırakırız.

Ancak eğitimli bir işgücü de tek başına yüksek verimlilik ve kalite seviyesi garanti etmez. Bu işgücünü nasıl yönettiğimiz ve ona nasıl liderlik ettiğimiz, onun en iyisini elde edip etmediğimizi belirler.

Ekonomik özgürlük için finansal okuryazarlık şart

Seçil Şendağ - KAGİDER Yönetim Kurulu Üyesi
360 İletişim Ajans Başkanı

Hepimiz farklı geçmişlerden ve farklı kültürlerden gelsek de ekonomik özgürlük değişimin ilk adımı. Bu da öncelikle finansal okuryazarlık ile başlıyor. Ne yazık ki Türkiye, OECD rakamlarına göre finansal okuryazarlık seviyesinin en düşük olduğu ülkeler arasında.

İnsan Kaynakları alanında çalışan profesyonellerin üzerinde, finansal okuryazarlık bilincini bulundukları şirkete taşımak anlamında önemli bir sorumluluk var.

Dünya İletişim Forumu tarafından bu yıl ilk kez düzenlenen Dünyayı Etkileyen Kadınlar Forumu Paris'te gerçekleştirildi. Her yıl İsviçre'de düzenlenen Dünya İletişim Forumu'nun (World Communication Forum) bir inisiyatifi olarak bu yıl ilki gerçekleştirilen forumun kadının güçlendirilmesi için öne çıkan çözüm önerilerinden biri finansa erişimin ve finansal okuryazarlığın artırılmasıydı.

Benim de Türkiye'yi temsilen katıldığım forumda 18 ülkeden 30 kadın, kendi yaşam öykülerinden yola çıkarak toplumsal diyalog ve toplumsal değişim için yaptıkları çalışmalardan söz etti.

İlham veren hikayelerini paylaşan bu kadınların pek çoğu, kendi işlerini kurmak ve hayallerinin peşinden gitmek için ilk aşamada finansal zorlukları aşmak zorundalar.

Örneğin, Kenya seçimlerinde üç kez başkanlığa adaylığı koyan Lindy Wafula… Lindy, maddi olanaksızlıklar içinde sürdürdükleri kampanya sırasında, bir seçim otobüsüne bile para bulamazlarken neredeyse hurdaya çıkmış bir otobüsü ona inanan kadınlarla birlikte tamir ederek nasıl bir seçim otobüsü haline getirdiklerini aktardı. Seçimleri kazanamamış olmalarında ekonomik yetersizliklerin çok büyük rolü olduğunu söylüyor.

Foruma Rusya'dan katılan kişisel finans danışmanı Natalia Smirnova ise dar gelirli bir ailenin çocuğu olarak yokluk içinde büyürken, "Benim geleceğim böyle olmayacak" diyor. Natalia'nın bugün önemli varlıkları yöneten bir şirketi var. Başkalarının da hayatını değiştirmek için Rusya'nın köylerine kadar giderek, özellikle kadınlara nasıl para kazanabileceklerini ve paralarını nasıl yöneteceklerini anlatıyor.

Amerika'dan Carol Pepper, bir yatırım danışmanı. Camillia Webster ise savaş muhabiri. Bir araya gelip "The Seven Pearls of Financial Wisdom" (Finansal Bilgeliğin Yedi İncisi) adlı bir kitap yazıyorlar. Bambaşka deneyimlerden gelen bu iki kadını bir araya getirip, bu kitabı yazmaya yönlendiren ise artık kadınların yaşam döngülerinin tamamıyla değişmiş olması. Bir kadın, yirmili yaşlarında iş hayatına başlayıp, bırakıp, kırklı yaşlarda geri dönüp iş kurup; belki iflas edip sonrasında yeniden başlayıp Fortune listesine girebiliyor.

Sıra benim panelime geldiğinde moderatörün son sorusu; "Sence bir kadını güçlendirecek en önemli değer ne?" oldu. Yanıtım net, ekonomik özgürlük.

Gidilecek çok yol var

Hepimiz farklı geçmişlerden ve farklı kültürlerden gelsek de ekonomik özgürlük değişimin ilk adımı. Bu da öncelikle finansal okuryazarlık ile başlıyor. Ne yazık ki Türkiye, OECD rakamlarına göre finansal okuryazarlık seviyesinin en düşük olduğu ülkeler arasında. 15 OECD ülkesi arasında Türkiye, finansal enstrümanlar hakkındaki bilgi düzeyinde 12'nci, bütçe yapma, bu bütçe planına uyma ve para biriktirme konusunda ise 14'üncü sırada yer alıyor. Türkiye genelinde finansal okuryazarlık endeksi yüzde 59,8. Bu oran, erkekler için yüzde 63,2, kadınlar içinse yüzde 56,7.

Bu alanda, "Finansal Erişim, Finansal Eğitim, Finansal Tüketicinin Korunması Stratejisi" kapsamında kamu kuruluşlarını, sivil toplumu ve özel sektörü iş birliğine yönlendiren çalışmalar söz konusu. Ancak, daha gidilecek çok yol var.

İlk adım: Bütçeyi doğru yönetmek

Yönetim kurulunda yer aldığım FODER (Finansal Okuryazarlık ve Erişim Derneği) ile VİSA'nın yaptırdığı Türkiye Finansal Okuryazarlık araştırmasına göre hanede para kullanımına yönelik günlük kararlara dahil olma oranı kadınlarda %74 iken erkeklerde bu oran %85'e çıkıyor.

Türkiye'de minimum finansal bilgiye sahip olan bireylerin oranı %70. Eğitim seviyesi arttıkça bu oran yükseliyor. Dolayısıyla finansal okuryazarlığın eğitim sisteminin içinde yer alması çok değerli.

MEB'in finansal okuryazarlığı müfredata dahil eden adımları ve özel sektör iş birliği ile Hayat Boyu Öğrenme ve Meslek Teknik Okulları'nda yürüttüğü "Bütçemi Yönetebiliyorum" seminerleri, bunun önemli örneklerinden biri. TEB sponsorluğunda proje yöneticiliğini yaptığımız bu seminerlerden üç yılda 6,5 milyon kişi faydalanacak; üstelik bu rakamın yüzde 60'ından fazlasını kadınlar oluşturuyor. Projede en büyük iş ortakları, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü, Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü, FODER, UNICEF, üniversiteler ve belediyeler. 2019 sonunda proje ekosisteminde 20 milyon kişiye ulaşarak Türkiye nüfusunun dörtte birini finansal okuryazar hale getirmek hedefleniyor.

Kadınlar önce aile ekonomisinde söz sahibi olup ardından kendi işlerini kurmaya yönleniyorlar. Ekonomik özgürlük ilk olarak "cesaret" kazandırıyor. Başarıyı getiren kavramlardan ikincisi ise "olmaz"ı kabul etmemek ve "daha iyisi için ne yapabilirim" demek.

Üçüncüsü ve beni en çok etkileyen de "Başkaları için ne yapabilirim?" diye sormak. Çünkü bu soruyu sormadan değişim oluşmuyor.

İnsan Kaynakları alanında çalışan profesyonellerin üzerinde, finansal okuryazarlık bilincini bulundukları şirkete taşımak anlamında önemli bir sorumluluk var.

Yeni nesil çalışan ANCAK istediğini aldığında, kendinden istenileni verir!



Meg D. Crown
Blogger

Stephen Covey, “İnsanlar, kalplerinde ve akıllarındaki önceliklerini yeniden belirlediler. Ancak, ekonomik zorluklar ve tüm belirsizlikler onları yapmak istedikleri ile yapmak zorunda oldukları arasında bırakıyor” diye konuşuyor. Gerçekten de günümüzde, çalışanların profesyonel ödünler vermek pahasına ailelerini ya da evlerini ön plana çıkarmalarına sebep olan pek çok neden var. Psikologlar, araştırmacılar ve çeşitli uzmanlara göre bunların başında kuşak değişikliği geliyor. Yeni kuşaklar, öncekilere göre aileye ve özel yaşama daha fazla önem veriyor.

Dünyanın dört bir yanındaki şirketler, "kâr baskısı" nedeniyle daha az çalışanla, daha fazla iş yapmaya çalışıyorlar. Bu süreçte çok çalışan, iş dışı yaşamlarına az zaman ayıran çalışanlarının memnuniyetini riske atıyorlar.

ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların yüzde 70'i, iş ve özel yaşam arasında bir denge sağlayamadıklarını düşünüyor. Bu nedenle de pek çoğu bu dengeyi sağlayabileceği yeni bir iş arıyor.

Günümüzde çalışanlar şirketin değerlerini değil, kendi değerlerini ön planda tutuyor. Yapılan her araştırma da bu görüşü destekliyor.

ABD'de yapılan araştırma, çalışanların son dönemde işten çıkarma gibi konulardan çok ailelerine vakit ayıramamaktan endişe ettiklerini gösteriyor. 567 tam zamanlı çalışan arasında yapılan araştırmaya göre, çalışanların yüzde 30'u, iş ve yaşam arasındaki dengenin kendileri için çalışma hayatındaki en önemli unsur olduğunu söylüyorlar.

Aynı araştırmada, iş güvenliğinin önemli olduğunu söyleyenlerin oranı ise yüzde 20.

Bu da artık iş ve yaşam arasında sağlanacak dengenin işten çıkarılma gibi risklerden daha önemli olduğunu ortaya koyuyor. ABD'de 1000'den fazla çalışan arasında yapılan bir diğer araştırma da çalışanlar arasında "iş mi aile mi" sorusuna "aile" diyenlerin oranının, "iş" diyenlerinkinden 3 kat daha fazla olduğunu gösteriyor.

Dünyada ücret dışında çalışanlara sağlanan ek kazançlar ve olanaklar alanında son yıllarda önemli politika değişimleri ve farklı uygulamalar gözleniyor.

170 bin üyesiyle dünyanın en büyük İnsan Kaynakları yönetim kuruluşu olan SHRM'nin yaptığı yıllık araştırmaya göre, dünyada sıkça verilen yan haklar arasında çekirdek aile bireylerini de kapsayan sağlık, yaşam sigortaları, yıllık check-up, doğum yardımı, ev kredisi desteği ve ebeveynlere ücretli izin gibi uygulamalar yer alıyor.

Günümüzde çalışanlar şirketin değerlerini değil, kendi değerlerini ön planda tutuyor. Yapılan her araştırma da bu görüşü destekliyor.

Aynı araştırma, ev almada şirketin sunduğu avantajlı finansman paketleri, kira ve taşınma yardımları ve mortgage desteği gibi uygulamaların da öne çıktığını gösteriyor.

Şirketlerin başta yöneticiler olmak üzere çalışanlarına sağladığı olanaklar yıllardır pek değişmedi. Neredeyse her şirket benzer olanaklar sundu. Ancak, son dönemde "yan haklar" tablosunda ciddi bir yenileme, farklılık göze çarpıyor.

"İş ve yaşam" dengesini arayan çalışanlarını memnun etmek isteyenler, içine "aile"yi de alan haklar sunmaya yöneldiler. "Yaşlılara bakım", "İşyeri kreşi", "Okul masrafları", "Aile tatilleri" ve diğerleri…

Uzmanlar, başta ABD'de yaygın olan bu uygulamanın, bütün dünyayı etkisi altına alacağını tahmin ediyor.

Ayrıca, dünyada verilen yan haklar arasında, kadınlar için doğum kontrol önlemlerinin karşılanması, hukuki hizmet desteği, madde bağımlılığına karşılık terapi ve medikal destek, emeklilik planlarına katkı gibi uygulamalar var.

Bu olanakların yanı sıra, kurum içi eğitim programlarına ve kurum dışı konferans, kurslara katılım, esnek zamanlı çalışma olanağı, iş paylaşımı, sıkıştırılmış çalışma haftaları gibi geleneksel olmayan uygulamalar da çalışanların yaşam koşul ve kalite tercihlerini gözetiyor.

Bu olanaklar yüksek nitelikli insan gücü oluşturma politikalarını da destekliyor.

ABD'de yapılan araştırmalar, X ve Y kuşaklarının aile sahibi olmaya başlamalarıyla birlikte, özel yaşama verilen önemin de arttığını ortaya koyuyor.

X kuşağı kadınları arasında yapılan bir araştırmada, katılanların yüzde 85'inin "sevgi dolu bir yuva"ya sahip olmanın, hayatlarındaki en önemli şey olduğunu söyledikleri görülüyor. Aynı araştırmada, önceliğin "iyi para kazanmak" olduğunu söyleyenlerin oranı ise sadece yüzde 18.

Aileye verilen önemin artmasında X ve Y kuşağından ardından gelen yeni kuşağın da etkisi var. "Sandviç jenerasyonu" diye anılan bu kuşak da özellikle çocuklara ve yaşlılara önceki nesillerden çok daha fazla önem veriyor.

ABD'de 11 Eylül'de yaşananların da bu süreci desteklediği söyleniyor. NFO araştırma şirketinin raporuna göre, Amerikalıların yüzde 80'i, 11 Eylül'den sonra ailelerine daha fazla öncelik tanıyor.

ABD'de geçtiğimiz yıl içerisinde yetişkin bireylerin yüzde 25'inin, yani yaklaşık 50 milyon insanın, ailesinde kronik hasta, yaşlı ya da engelli fertlere sahip olduğu görülmüş. Bu grupta yer alan çalışanların ailelerini ön plana koymaktan başka şansları da yok gibi görünüyor.

Bu durumda işverenler, çalışanlara sağladıkları faydalar arasına, "hasta ve yaşlı bakımı" gibi yan hakları da koymak zorunda kalıyorlar.

Çalışan işten ayrılırken yanına **'yeteneğini' alıyor ama 'performansını' bırakıyor!**

Boston Business School
Araştırma Grubu

Pek çok şirket çalışkan kişileri işe alır, onları geliştirmek ya da elde tutmak için fazla bir şey yapmaz; ancak dışarıdan getirdikleri yüksek seviyedeki yıldızları ellerinde tutmaya odaklanırlar. Bazıları akıllı kişileri işe alır, rakiplerine kaptıracaklarını bilmelerine karşın onları yıldız haline getirir. Pek az kuruluş parlak kişileri işe alır, onları yıldız haline getirir ve ellerinde tutmak için her şeyi yapar.

-Editör Notu: Şirket isimleri gizlilik nedeniyle değiştirilerek kullanılmıştır-

Amerikan beysbol takımları da aynıdır: Bazı kulüpler en iyi oyuncuları işe alır, ancak ekibin geri kalanına yeterli dikkat göstermez. Kimilerinin mükemmel ekipleri vardır ama "yüksekten uçanlar"a sahip değillerdir. Pek azının ise temel lig takımını besleyen iyi bir küçük lig donanımı vardır.

Bu yaklaşımlardan herhangi biri takımın Dünya Serisi'ni bir kez kazanmasını sağlayabilir ama iş dünyasında geçerli olan tek strateji iyi kişileri işe almak, onları geliştirmek ve olabildiğince çok yıldızı elinde tutmaktır.

Bu kulağa zor gelse de imkânsız değildir. Onlar, yıldız geliştirmek için hile ya da kısa yolları kullanmazlar; sadece insanları seçmek ve eğitmek konusunda sabırlı davranırlar. Örneğin Bank A bir görev için doğru kişiyi belirlemek amacıyla ciddi zaman harcıyordu. Şirket yeni bir sektörü izlemeye karar verdiğinde, bu alanda bir uzman bulması iki yıl alıyordu.

Firma yeterince iyi bir aday bulamazsa, pozisyonu boş bırakırdı. Bank A pek çok araştırma firması kullanmasına karşın bunların hiçbiri Wall Street'in beyin avcıları değildi. Çünkü şirket, iş dünyası ve danışmanlık alanından adayları tercih ediyordu. Kural olarak; rakiplerden hiçbir kimse transfer edilmiyordu. Bunun nedeni; en akıllı gençlerin bile alışkanlıklarını değiştiremeyeceğine ve işlerini Bank A şekliyle yapamayacağına inanılmasıydı.

Fortune 100 listesindeki şirketlerin CEO'ları, yazılım geliştiricileri, yatırım bankacılarını ve reklam / danışmanlık / hukuk alanındaki yıldızları; kısacası kurumsal Amerika'nın yıldızlarını izlemeye başladık. Yıldızların iki karakteristik özelliği vardı:

Onlar üstün performans gösteriyor ve sıradan çalışanlar gibi muamele görüyordu. Yıllar geçtikçe; pek çok yıldızın şöhretini kazandıkları şirketlerden ayrıldıktan sonra eskisi kadar iyi performans gösteremediğini fark ettik. İşte o zaman; tepe

yöneticilerin performansının bizim inandığımız kadar "taşınabilir" olmadığını anlamaya başladık.

Yıldızların uzun bir zaman dilimi içindeki performansını analiz etmek için, yıldız hisse uzmanlarına odaklanmaya karar verdik. Rekabetçi, yüksek profile sahip ve yüksek ücret alan (yıldız uzmanlar o dönemde yılda 2 ile 5 milyon Dolar arasında kazanıyordu) bu grubu seçmemizin pek çok nedeni vardı.

Birinci neden, yıldız hisse uzmanlarının performansı ve şirketler arasındaki hareketleri konusunda güvenilir veriler bulunmasıydı.

Institutional Investor 1972'den beri en iyi hisse uzmanlarının yıllık derecelendirilmesini hazırlıyordu. Dergi; para yöneticilerinin "son 12 aydır size ve kurumunuza en çok yararı sağlayan" uzmanları değerlendirmesini istiyordu. Para yöneticileri uzmanları altı kritere göre değerlendiriyordu:

Kazanç tahminleri, ulaşılabilirlik ve karşılık verebilme, hizmet kalitesi, hisse seçimi, endüstri bilgisi ve yazılı raporlar. Uzmanlara rakamsal bir derece verildikten sonra Institutional Investor oy veren firmaların büyüklüğüne göre oyları derecelendiriyordu. Dergi, her sektör için en iyi dört uzmanı belirliyordu.

Derecelendirmeler hem Wall Street hem de akademisyenlerce onaylanıyordu. Pek çok araştırma; derecelendirilen uzmanların tahminlerinin, diğerlerininkine oranla daha üstün olduğunu gösteriyordu.

Derecelendirilen uzmanlar daha doğru tahminler yapıyor, raporları hisse senetleri üzerinde daha büyük etki yaratıyordu. ABD'deki tüm uzmanların yüzde 5'i derecelendirilmiş uzman; ya da bizim deyişimizle yıldızdı.

Hisse uzmanlarına odaklanmamızın ikinci nedeni, bu kişiler şirket değiştirdiğinde daha az karışıklık yaşamalarıydı.

Pek çok uzman New York bölgesinde yaşadığı için iş değiştirdiklerinde genellikle taşınmalarına da gerek kalmıyordu. Şirketler onları özel bilgileri nedeniyle işe aldıkları için, yeni organizasyonlara katıldıklarında, daha önceden izledikleri sektörleri değiştirmiyorlardı. Bu nedenle yıldız bir uzmanın performansındaki değişimini temel olarak organizasyonel değişikliklere bağlamak bizim için daha mantıklıydı.

Üçüncü olarak; pek çok şirket ve yöneticinin araştırma uzmanlarının performansının yeteneklerine bağlı olduğuna inandığından şüphe ediyorduk.

Örneğin Wall Street'te mülakat yaptığımız kişilerin yüzde 85'i uzmanların performansının, çalıştıkları şirketten bağımsız olduğuna inanıyordu. Hisse uzmanlarının performansının taşınabilir olmadığını kanıtlamamız durumunda, bunun diğer profesyo-

neller ve yöneticiler için de geçerli olduğunu belirleyebilirdik. Bank A, her analiz pozisyonu için 100 özgeçmişi gözden geçiriyor ve 40 – 50 kişiyi titizlikle mülakata alıyordu. Her aday dört ile altı kez ziyaret ediyor ve 20 – 30 kişiyle tanışıyordu. Mülakat yapanlar parlak, yaratıcı ve insancıl kişiler arıyor; nicel ve zihinsel becerileri değerlendiriyor, adayların uyum becerisini test ediyordu.

CEO bize şunları anlatmıştı: "Genellikle adaylara şu vakayı verirdim: 'Rolling Stones grubu parkta bir konser verecek. Kaç kişinin geleceğini nasıl tahmin edebilirsiniz? Bunun ücretsiz bir konser olması önemli midir?' Adayın yanıta varış süreci, yanıttan daha önemlidir. Kişinin ne kadar inatçı olduğunu algılamaya çalışırım. Kolayca pes ediyor mu? Tek bir yanıtla mı geliyor?"

Mülakatların ardından bir İnsan Kaynakları uzmanı ve bir psikolog adaylarla bir araya geliyor; motivasyonlarını ve şirket kültürü ile uyum becerilerini değerlendiriyordu. Adayların yüzde 20'si uzmanların onayını almadığı için eleniyordu. Firmaya alınan her analiz uzmanı ortalama 500 bin ile 1 milyon dolara mal oluyordu.

Bank A sadece çalışanları yıldızlara dönüştürmeyi başarmadı, onların çoğunu şirkette tutmayı da becerdi. Önerdikleri ücret paketi rekabetçiydi, ama yıldızları koruyabilmek maaştan daha fazlasını gerektirir. Yıldızların beceri temellerini genişletmek istediğini bilen şirket, onların bunu yapmasını teşvik etti. Örneğin, yıldız analiz uzmanlarını konferanslarda şirket adına konuşturmak için davet etti, müşterilerle olan ilişkileri geliştirmelerine izin verdi. Yıldızların, bir tür başarı hissine ihtiyaç duyduğunu bildikleri için yıldız analiz uzmanlarının katkılarını açıkça ödüllendirdi. Yıldızlara esneklik tanıyarak iş / özel yaşam sorununu hafifletmeye çalıştı.

Yıldızları organizasyonlara entegre etmek kolay değildir.

Akıllı şirketlerin, yarattıkları yıldızların özelliklerini tespit ettiğini ve işe aldıkları yıldızların aynı özellikleri taşıdığından emin olduğunu tespit ettik.

Bir yıldızın etkinliğinin büyük bölümü organizasyon konusundaki bilgisine ve ilişkilerine bağlı olduğu için şirketler, benzer firmalardaki yıldızları hedefliyor ya da performansı genel becerilerinden kaynaklanan yıldızları belirliyordu. İşe alım konusundaki en başarılı firmalar, yolda giderken alışveriş yapmazlar. Onlar ileriye, geniş bir biçimde bakarak bölgesel firmalardan göreceli olarak daha az tanınan yıldızları hedefler.

Sadece, ayrıntılı planlar yapabilen şirketler yıldızları özümsemeyi başarabilir. İşe aldığı yıldızların büyük bölümünü başarıyla entegre edebilen Bank C vakasını ele alalım. Şirket işe aldığı her yıldızın; yazılı araştırmalarının kalitesinden önerilen hisselerin performansına kadar hemen her konuda sürekli bilgi topluyordu. İşe alım kararlarını; kurumsal satış ya da hisse ticareti gibi şirketin diğer fonksiyonlarına danışarak veriyordu.

Araştırma departmanının göreve yeni bir yıldız getireceğini öğrenen diğer departmanlar, birey işe başlamadan önce yıldızın uzmanlık alanıyla ilgili bir dal açmaya başlıyordu. Son olarak, Bank C'nin satış gücü yıldızların araştırma raporlarını paketlemesine yardımcı oluyor, müşterilerin önerileri hemen kabul etmesi için bağlantıları kuruyordu.

Akıllı şirketler, yıldızların yeni uygulamalara alışmasının zaman alacağını bildiği için bunun yanı sıra uzun vadeli performans hedefleri de tasarlar.

Anlaşmanın; yıldızın performansını ödüllendirecek bir şekilde tasarlanması ve iş arkadaşlarının adayın girişiyle başa çıkmasına yardımcı olması önemlidir. Şirketler, garanti maaşlar ile diğer özendiriciler arasında bir denge kurmalıdır.

Son olarak, firmalar halihazırda sahip oldukları yıldızları asla unutmamalıdır. Örneğin Bank C, içeriden yetiştirdiği ve daha önce işe aldığı yıldızları, yeni gelenlerle aynı ücret aralığını önererek demotive etmekten kaçınırdı.

Ne yazık ki pek çok şirket, İnsan Kaynakları felsefelerinin yıldızları geliştirmek konusunda ne kadar başarılı – ya da başarısız – olduklarını belirlediğini bilmez.

Bank A her beş analiz uzmanından birini yıldız haline getirirken, Bank D'nin oranı 30'da birdi. Dahası, Bank D'de bir analiz uzmanının tepe tırmanması ortalama 12 yıl sürerken, Bank A'da bunu dört yılda gerçekleştirebiliyorlardı. Bank A yıldızları geliştirmeye odaklanırken, Bank D'nin diğer şirketlerden olabildiği kadar yıldızı işe alması sadece basit bir tesadüf müydü?

Yıldız, organizasyonun süreçlerini, ilişkilerini ve alt kültürlerini öğrenmeye çalışırken yeni iş arkadaşlarının davranışlarından kaynaklanan engellerle karşılaşır.



Şirketler yıldızları işe almalı mı almamalı mı?

Araştırdığımız birçok yatırım bankasından sadece üçü dışarıdan aldıkları yıldızları organizasyona entegre edebilmeyi başardı. Sanırım bu durumda, vereceğimiz yanıtı tahmin edebilirsiniz.

Yine de verilere bir göz atalım. Yatırım bankaları tarafından işe alınan yıldızların yüzde 37'si yeni iş alanlarına girmek için göreve getirildi, yüzde 26'sı görevden ayrılan yıldız uzmanların yerine getirildi, yüzde 20'si yıldız olmayan analiz uzmanlarından boşalan pozisyonları doldurmak için görevlendirildi ve yüzde 17'si var olan araştırma ekiplerini güçlendirmek amacıyla işe alındı.

Bunların arasında, performansı en çok düşen yıldızlar yeni iş alanlarına açılmak ve ekipleri güçlendirmek için görevlendirilenler oldu. Bize göre; bir önceki çalışan kullanabileceği pek çok tamamlayıcı yeterlilik olduğu için ayrılmış, yeni gelen ise sistemle – var olan ekiple – çatışmak durumunda kalmıştı. Başkalarının yerine gelenlerin performansı düşmemişti; çünkü onlar şirketlerin kaynaklarını kullanmayı öğrenmişti.

Sonuç olarak, şirketler dışarıdan işe aldıkları yıldızları ancak ayrılan yıldızların yerine koyar ya da standartları yükseltmenin bir yolu olarak görürse başarılı olabilir.

Sanmıyoruz; eğer şirketler isterse yıldızları geliştirebilirler. Aslında yetenek savaşını kazanmanın ilk adımı yıldızları işe almaktan değil, onları yetiştirmekten geçiyor.

Sonuç

Günümüzün küresel bilgi ekonomisinde şirketlerin rakiplerini ancak her kademeyi daha iyi yeteneklerle doldurduğunda yeneceklerinden son derece eminsiniz.

Yöneticilerin değişimi yorumlamak, bunlara çabuk ayak uydurabilmek ve belirsizlikler arasında karar almak zorunda kaldığı günümüzün iş dünyası ile sadece birinci sınıf başa çıkabilir, değil mi?

Üstelik, A sınıfı oyuncular hırslı, zeki, dinamik ve karizmatiktir.

Firma içindeki kişileri geliştirmek zaman ve para gerektirdiği için yetenekleri organizasyonun dışında buluyorsanız, neden B sınıfı ile ilgilenesiniz ki? Arabanızı yükselen bir yıldıza bağlayın; şirketin karlarının hızla arttığını göreceksiniz. Bu güçlü bir fikirdir. Üstelik pek çok kitap ve yönetim guru'su da son on yıldır bu konu üzerinde popüler göndermeler yapıyor.

Aslında bu fikir, pek çok şirkette insan yönetimi stratejilerinin temel taşı... Ancak burada tek bir sorun var. Pek çok popüler fikir gibi; bu da işe yaramıyor.

Kişi bir şirketten ayrıldığında, başarısına katkıda bulunan firma spesifik kaynakları beraberinde götüremez.

Sonuç olarak; yeni sistemle çalışmaya alışana kadar başka bir şirkette aynı mükemmel performansını tekrarlama şansı yoktur. Bu da genellikle yıllar sürer.

Yeni şirketlere geçen üstün performans gösteren çalışanlar, atlatmaları gereken bu geçiş sürecinin tahmin ettiklerinden çok daha güç olduğunu anlar.

Yıldız, organizasyonun süreçlerini, ilişkilerini ve alt kültürlerini öğrenmeye çalışırken yeni iş arkadaşlarının davranışlarından kaynaklanan engellerle karşılaşır.

Yeni gelen kişiye (ve aldığı ücrete) gücenen meslektaşları yıldız çalışandan uzak durur, onunla bilgi alışverişini keser ve iş birliği yapmayı reddeder.

Bu da yıldızın sadece performans gösterme becerisini değil egosunu da yaralar. Bu arada, yeni uygulamaları öğrenirken eskilerini öğrenmek zorundadır.

Ancak yıldızlar genellikle çalışma konusundaki taze yaklaşımlara uyum sağlamakta yavaş davranır.

Eski başarıları nedeniyle organizasyonlara kolayca uymaya gönülsüzdürler.

Ancak performanslarının düşmeye başladığını fark ettiklerinde değişim karşısında yumuşak başlı davranmaya başlarlar. Ancak bu arada, değiştirilmesi son derece güç olan şöhretler geliştirmişlerdir.

İyimser olmak güzeldir ama abartmadan...

ABARTILI İYİMSERLER İŞ HAYATINI ÇEKİLMEZ KILABİLİR!

Matt Scott
Yazar

İyimser bir mizaca sahipseniz hem mutlu hem de dikkatli olmalısınız. Bazı şanslı insanlar diğerlerinden daha iyimserdir. Eğer kalıtımsal olarak iyimserliğe meyilliyseniz ve her şeyin iyi yanını, bardağın dolu kısmını görmeyi seçenlerdenseniz, kimsenin size ne kadar şanslı olduğunuzu söylemesine gerek yok. Siz zaten kendinizi şanslı hissedersiniz. Fakat çocuğunuz için bir dilek hakkınız olsa iyimser olmasını dilemeden önce dikkatlice düşünmelisiniz.



Çoğumuz dünyanın olduğundan daha iyi bir yer olduğuna inanır, kendi tutumlarımızın gerçekten olduğundan daha olumlu, hedeflerimizin de olduğundan daha ulaşılabilir olduğunu düşünürüz. Aynı zamanda geleceği az çok öngörebilme yetimizi abartmaya da meyilliyiz. Tüm bunlar iyimser bir aşırı özgüveni besler. Bunun sonuçlarını kararlar açısından değerlendirdiğimizde iyimser yani optimistik eğilimin bilişsel yanlılık yönünden en öne çıkan eğilim olduğu söylenebilir. Bu hem bir nimet hem de risk olabilir.

Çünkü normalde optimistler neşeli ve iyimser olur, bu yüzden de sevilirler; başarısızlık ve zorluklara dayanıklıdırlar, depresyona girme ihtimalleri düşüktür; bağışıklık sistemleri güçlüdür, sağlıklarına özen gösterirler ve gerçekten de daha uzun yaşarlar. Onlar için umut hep deneyimin önüne geçer. Mesela boşansalar bile yeniden evlenmeye hazırdırlar. İyimser insanların hayatımızdaki rolü bayağı orantısızdır. Verdikleri kararlar değişim yaratır; mucitler, girişimciler, siyasi ve askeri liderler onlardan çıkar.

İyimserler geldikleri yere zorluklardan geçerek ve risk alarak varırlar.

Yeteneklidirler ve çoğunlukla sandıklarından bile daha şanslıdırlar. Başarı öyküleri aldıkları kararlara güvenme ve olayları kontrol etme becerilerinin ispatıdır. Başkalarının kendilerine duyduğu hayranlık özgüvenlerini pekiştirir. Demek ki başkalarının hayatlarında en çok etkisi olanlar muhtemelen iyimser ve kendine aşırı güvenen insanlardır; üstelik farkında olduklarından çok daha fazla risk almaya meyillidirler.

Bireyler veya kurumlar gönüllü olarak belirli riskler aldıklarında iyimser eğilim bazen en baskın rolü oynar. Sıklıkla risk alanlar karşılarındaki ihtimalleri düşük tahmin ederler ve ihtimalleri öğrenmek için yeterli çabayı göstermezler. Riskleri yanlış değerlendirdikleri için iyimser girişimciler aslında öyle olmasalar bile hesabını bildiklerini zannederler. Gelecek başarılarına duydukları güven morallerini yüksek tutmalarını sağlar ve bu da başkalarından destek görmelerini ve onların kaynaklarından yararlanmalarına imkân tanır.

Çalışanlarının moralini de yükselterek başarılı olma beklentisini pekiştirirler. Harekete geçmek gerektiğinde ise optimizm bazen hayali bir iyimserliğe bürünse de sonu hayırlı olabilir. Girişimci hayallere gelince örneğin ABD'de küçük ölçekli bir işletmenin piyasada 5 yıl dayanma şansı %35'tir ancak küçük işletmeciler bu istatistiğin kendileri için geçerli olduğuna inanmaz.

Bazı insanlar sahiden bazı özelliklerinin birçok kişiden üstün olduğuna inanır.

Elbette ki piyasada da bunun belli sonuçları vardır. Büyük şirket yöneticileri başka bir firmayı daha iyi yöneteceklerini düşünerek maliyetli birleşme veya satın alımlara büyük paralar akıtırlar. Genelde bunun karşılığında borsada alıcı şirketin değeri düşer. Çünkü tecrübe göstermiştir ki büyük firmaları birleştirme gayreti genelde başarısız olur.

Risk alanların çoğu sonunda hüsrana uğrasa da iyimser girişimcilerin risk alma huyları şüphesiz ki kapitalist toplumun ekonomik dinamiklerine büyük katkıda bulunur.

Ancak küçük işletmelerin muhtemelen sonu kötü olacak kararlarının desteklenmesini istemeleri halinde hükümetlerin birkaç yıl içinde batacak firmalara kredi vermeleri mantıklı mıdır? Davranışsal ekonomistlerin çoğu insanların tasarruf oranını kendi başlarına yapabileceklerinden daha çok arttırmasına destek olan özgürlükçü ve babacan uygulamalardan yanadır. Yine de devletin küçük işletmelere yardım edip etmemesi ya da nasıl yardım edeceği sorusunun cevabını vermek o kadar kolay değildir.

Girişimci iyimserliği, ümitli düşünce ile açıklamak cazip gelebilir fakat duygular işin sadece bir kısmıdır.

Bilişsel yanlılığın girişimci iyimserlikte büyük payı vardır. Çünkü hedefe odaklanıp plana sabitlenerek ilgili taban oranları görmezden geliriz. Bu da bizi planlama yanılgısına iter. Ne yapmak istediğimize ve ne yapabileceğimize odaklanıp başkalarının planlarını ve becerilerini görmezden geliriz. Hem geçmişi açıklarken hem de geleceği öngörürken becerinin nedensel rolü üzerine odaklanır şansı yok sayarız. Bu da bizi kontrol yanılgısına iter. Bildiklerimize ve odaklanıp bilmediklerimizi görmezden gelerek inandıklarımıza aşırı derecede bel bağlamış oluruz. Girişimciler iş kurarken çabalarının firmada ne yaptıklarına ne dereceye kadar dayandığı sorulduğunda çabucak cevaplarlar.

Bu durum "yerine koyma" ile birlikte "rekabeti ihmal kusuru" ve "ortalamanın üstünde" etkisi yaratır. Rekabeti ihmal kusurunun sonucunda piyasaya giren firmalar aşırı artar ve pazarın karlı biçimde sürdürebileceğinden fazla sayıda rakip oluşur. Piyasaya atılan için sonu hüsran olsa da bütün olarak bakıldığında ekonomiye etkisi olumlu olabilir. Hatta ekonomi çevresinde kendisi batan ancak daha nitelikli rakiplerin dikkatini yeni pazarlara çeken girişimci firmalara "iyimser şehitler" denir, çünkü bu durum yatırımcıları için kötü fakat ekonomi için iyidir.

Başaracaklarından emin olmasalar bile kaderlerinin elinde olduğunu sanırlar ama yanılırlar.

Çünkü yeni kurulan bir işin akıbeti kendi gayreti kadar rakiplerinin başarısına ve piyasadaki değişimlere bağlıdır. Buna rağmen bilişsel yanlılık devreye girer ve girişimciler doğal olarak planları, eylemleri ve o andaki tehdit ve fırsatlar gibi en iyi bildiklerine odaklanır, fon bulmaya yönelirler. Rakipleri hakkında pek bir şey bilmedikleri için rekabetin fazla rolü olmadığı bir gelecek hayali kurmaları da normaldir. Rakipleri görmezden gelme haline rekabeti ihmal kusuru denir. İnsanların aslında gayet ortalama performans gösterdikleri halde kendilerinin başkalarından daha iyi olduğunu düşünmeleri ve zor bir soruya daha kolay bir soruyu cevaplayarak yanıt vermeleri şaşırtıcı değildir.

Gelecek başarılarına duydukları güven, morallerini yüksek tutmalarını sağlar ve bu da başkalarından destek görmelerini ve onların kaynaklarından yararlanmalarına imkân tanır.

Abartılı bir iyimserliği destekleyen duygusal, bilişsel ve sosyal etkenler birleştiğinde insanların kafası bulanır ve bazen sonuçlarını bilseler almayacakları riskleri almalarına neden olur.

Ekonomik alanda risk alanların tehlikeli bahislere girmeye can attığını gösteren bir kanıt yoktur yalnızca daha çekingen insanların farkında oldukları risklerden çok haberdar değildirler. Aşırı iyimserliğin karar verme üzerine etkileri karmaşıktır ancak iyi uygulamaya eklenen iyimserlik kesinlikle olumlu bir şeydir. Başlıca yararı aksiliklere karşı dirençli olmaktır.

İyimser tutum özünde başarıları üstlenmek ancak başarısızlıklardan pek az suçluluk duymaktır. Eleştirici olmayan iyimserlik ve bilişsel yanlılık eğilimlerine maruz kalan planların zarar görmesini engellemek ve tatsız sürprizleri bir nebze azaltmak için premortem denen son durum öncesi bir inceleme yapılması kısmen yararlı olacaktır. Çünkü herhangi bir projede görev alan ekip lider tarafından bir karar alındı mı ona dair bir kuşku duyulsa bile bastırılır.

Böylece grup içinde aşırı bir güven oluşur ve sadece kararı destekleyenlerin sesi duyulmaya başlar. Bu ön inceleme sayesinde kuşkular meşruluk kazanır ve kararı destekleyenler bile projenin sonuçlanmasının önündeki daha önce göz önünde bulundurmadıkları olası tehditleri araştırmaya başlar. Bir başka avantajı da bilgi sahibi bireylerden de daha etkin biçimde yararlanılmasına imkân tanımasıdır.

Geleceğin İK’sı ve
İK’nın Geleceğini konuştuk!

Dijital dönüşüm; zihinleri, ürünleri, iş modelleri, sektörleri ve müşteri beklentileri ile deneyimlerini büyük bir hızla değiştirirken iş yapış şekilleri de farklılaşıyor. İK da artık daha çok veriye ulaşma şansına sahip. Dijitalleşme, çalışanların hayatını da değiştiriyor; çalışma yöntemleri farklılaşıyor. Liderliğin anlamı değişim gösterirken, İK profesyonellerinin de gerçek zamanlı veri ve ölçümler sağlayan bir yapıya kavuşması gerekiyor.

Tüm bu değişim sürecinde, İnsan Kaynakları sektöründe ilklere imza atan HRdergi bu kez 'Geleceğin İK'sını zirveye taşıdı. 5 Aralık 2017’de İstanbul Marriott Hotel Asia’da gerçekleşen ‘’Geleceğin İK’sı Zirvesi’’nde; KPMG Türkiye, Page Group, Deloitte, Akbank, SAP, Kibar Holding, BSH, Tofaş Akademi, FNSS ve HUGO Boss gibi kendi alanlarında lider firmaların uygulamaları yer aldı.

Mavi ve beyaz yakalı çalışanlarda Endüstri 4.0 uyum ve eğitim süreçleri, İK’da dijitalleşmenin insan boyutu ve dijital liderlik gibi kavramların ele alındığı zirvede;

‘’Yenilikleri sürükleyen kim; teknoloji mi, teknoloji liderleri mi? Gelecek için bugün neler yapıyoruz? İçinde bulunduğumuz dönüşüm sürecinde; üretimde ve İK’da neler yaşanıyor? İnsan Kaynakları, dijital çağı nasıl karşılıyor?’’ soruları masaya yatırıldı.





HRdergi Genel Müdürü Alper Toper'in *Hoşgeldiniz* konuşmasıyla başlayan zirvenin ilk konuşmacısı KPMG Türkiye İK Direktörü Emre Çavuşoğulları oldu. *'İnsan Kaynakları Dijital Çağı Nasıl Karşılıyor?'* başlıklı konuşmasında, Türkiye ve dünya genelindeki İK uygulamalarının dijitalleşme sürecine değindi. Dijitalleşme, makineleşme ve yeni dünyadaki İK trendleri üzerine konuşan Emre Çavuşoğulları, İK'cıların bu hızla değişen sürece nasıl ayak uydurmaları gerektiği konusunda da tavsiyelerde bulundu.

Zirvede *'Şirket Yönetiminde Modern Zamanlar – Dijital Liderlik'* başlıklı oturumu gerçekleştiren isim Page Group Direktörü Burcu Havlucuoğlu oldu. Konuşmasında, geleneksel lider ve dijital lider arasındaki farkları yorumlayan Havlucuoğlu, dijital lider olabilmek için performans yerine alan uzmanlığı odaklı olmak, gündemi plan ve bütçe yerine dönüşüm ve hıza göre oluşturmak, çalışanları denetleyen olmak yerine otonomi sağlayan olmak gerektiğinin altını çizdi.





Deloitte Türkiye İnovasyon Lideri Hakan Erten *'Yeni Dünya, Yeni İnsan'* başlıklı konuşmasında, gelişen dünyanın insan ve insan kaynağına olan etkilerini anlattı. Değişimi yakalayabilmek için yeni dünyanın hızına ayak uydurulmasının önemini vurgulayan Erten, hızlı değişen yeni dünyada değişimi tahmin etmenin zor olacağından daha kısa dönemli tahminler yapmak gerektiğini belirtti. Bu bakış açısıyla bakıldığında "Zoom in-Zoom out" yöntemiyle yapılan 6 aylık ve 10 yıllık tahminlerin daha etkili olacağının altını çizen Hakan Erten, tüm bu değişimlere İK perspektifinden bakıldığında ise; yeni dünyada kurumların, bireylerin yeteneklerini açığa çıkartacak ortamlar yarattıkları sürece başarılı olacaklarını sözlerine ekledi.

''İK'da Dijitalleşmenin İnsan Boyutu'' başlıklı oturumu gerçekleştiren FNSS İK Direktörü Mehpare Alp, gelişen teknolojiler ve Endüstri 4.0'ın hayatımıza girmesiyle İnsan Kaynakları süreçlerinin nasıl bir entegrasyon sürecinden geçeceğine dair konuştu. Teknoloji ile değişmeyecek tek şeyin, insan ihtiyaçları olduğuna değinen Alp, FNSS İK olarak dijitalleşmeyi nasıl yorumladıkları ve uyguladıklarını detaylarıyla anlattı.





Zirvede söz alan isimlerden biri de *'Performans Yönetiminde Dijital Dönem'* başlıklı konuşmasıyla SAP Türkiye ve EMEA South İnovasyon Ekibi İnsan Kaynakları Direktörü Hande Genç oldu. Genç, konuşmasında dijitalleşmenin İK süreçlerinin sade, standart, kolay erişilebilir, mobil, anlaşılır ve entegre tasarlanmasına imkân tanırken aynı zamanda kişiye özel çözümler sunmayı da kolaylaştırdığını belirtti. Gerçek zamanlı geri bildirimle etkin performans yönetimi ve performans notlarının kalkmasının, dijitalleşmeyle gelen en önemli yeniliklerden bir tanesi olduğuna değinen Hande Genç, yeni sistemde geçmişe değil; geleceğe odaklanıldığının altını çizdi.



Zirvede, Akbank Genel Müdürü Yardımcısı (İK ve Strateji) Burcu Civelek Yüce *'Geleceğin İnsan Kaynakları Analitiği'* başlıklı konuşmayı gerçekleştiren isim oldu. İnsan kaynağının gelecekteki profili ve iş süreçlerine dair konuşan Burcu Civelek Yüce, İnsan Kaynakları yöneticileri ve şirket liderlerinin bu profil ve süreçleri yönetmek için gelecek odaklı ve analitiğe dayalı stratejiler üretmeleri gerektiğine dikkat çekti.

'Makineler Yükseliyor!' başlıklı oturumu gerçekleştiren isim Tofaş Akademi Müdürü Dr. Selçuk Alimdar oldu. Hızla gelişen makineleşmenin iş dünyasına ve eğitim süreçlerine olan etkileri üzerine konuşan ve Tofaş Akademi'deki dijital uygulamalar hakkında bilgi veren Alimdar, konuşmasında ayrıca makine öğrenme, yapay zekâ, robotik süreç otomasyonu, Co-Bot(Collaborative Robot) ve chatbot uygulamalarından da bahsetti. İK ve kurumsal eğitim profesyonellerine dijitalleşme sürecinde ne yapılması gerektiğine dair tavsiyelerde bulunan Dr. Selçuk Alimdar, üst yönetimin 'Şirkette hangi işler otomatize olur?' sorusuna hazır olunması gerektiğinin altını çizdi.



Hugo Boss İK Müdürü Ebru Aydın Süngü *'Gelecek için bugün neler yapıyoruz?'* başlıklı oturumuyla zirvede söz alan isimlerden biri oldu. Konuşmasında, Hugo Boss olarak içinde bulundukları dönüşüm sürecinde; üretimde ve İK'da neler yaptıklarını ve hangi uygulamaları hayata geçirdiklerini anlatan Süngü, dijitalleşmenin bu süreçte kritik rol oynadığının altını çizdi.





9

Zirvenin kapanış oturumunu gerçekleştiren isim BSH Teknik Eğitim ve Gelişim Yöneticisi Mustafa Mert Önen oldu. *'Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışanlarda Endüstri 4.0 Uyum ve Eğitim Süreçleri'* başlıklı konuşmasında, Endüstri 4.0'ın mavi ve beyaz yakalı çalışanların iş süreçlerini nasıl etkileyeceğini ve İK'nın bu süreçte nasıl bir eğitim ve uyum süreci gerçekleştirmesi gerektiğini anlattı.



10

'Dijital Dönüşüme İnsan Kaynakları olarak uyum sağlarız?' başlıklı konuşmasıyla zirvede söz alan isim Kibar Holding Grup İK Direktörü Ufuk Özdemir oldu. Özellikle makineleşme ile birlikte insan kaynağının dönüşüme uğrayacağına dikkat çeken Özdemir hem çalışanların hem de İK ve şirket liderlerinin bu dönüşüme ayak uydurabilmek için yeni yetkinlikler, beceriler ve stratejiler geliştirmesi gerektiğine değindi. Ufuk Özdemir konuşmasında, ayrıca Kibar Holding olarak kendilerinin bu değişim ve dönüşümü nasıl hayata geçirdiklerini anlattı.













Değişim emeklerini yoldan çıkaran şey: Bürokratik Ego!

Ass. Prof. Boris Meiss
Kıdemli Danışman & Akademisyen
Blogger

Düzenli, kontrollü ve planlı "değişim yönetimine" odaklanan pek çok yönetici genellikle yeni değişim savunucularını bastırır ya da kovar. Pek çok bunaltıcı ortamda, sayısız potansiyel savunucu resmi planları onaylayan ve itaatle "sistemi" takip eden küçük bürokratlar haline gelir. Diğerleri ise yönetim ya da bürokrasinin gözlerinden uzakta, yıkıcı bir biçimde değişiklikler yapmayı sürdürür. Kimisi ise ya kendi işlerini kurmak ya da daha girişimci organizasyonlara kapağı atmak için şirketten ayrılır.



Değişimin doğası ile ilgili araştırmalar, değişim savunucularının ekip ve organizasyonel değişim konusunda oynadığı kilit rolü net bir biçimde gösteriyor. "Bunu hep böyle yapıyorduk" mantığına dayalı bürokratik tepkinin üstesinden gelmek için onlara ihtiyaç var.

Savunucular; daha iyi olsa bile pek çok değişimde direnç olarak karşımıza çıkan atalet, pasif direniş ya da açık muhalefete karşı savaş veriyor.

İyi bir savunucu, nedenleri ya da değişim konusunda tutkuludur. Vefalı, gayretli ve fanatik bir kişidir.

Mükemmel bir savunucu duygusal, mantıksız, saygısız, sabırsız ve makul olmayan biridir. Değişimin (ne kadar büyük olursa olsun) bu hafta, bu ay ya da kesinlikle çeyreğin sonunda gerçekleşmesini ister. Ateşli bir değişim savunucusu için, durum neredeyse her zaman umutsuzca acildir.

Değişim savunucusunun savunduğu gelişim fırsatı genellikle organizasyonun başarısı için tek anahtarı sunar. Çok etkili değişim savunucuları sadece tekneyi sallamakla kalmaz, kimi zaman onu alabora da edebilir. Onlar, statükoyu rahatsız ve tahrip etmek ister. Pek çok en iyi savunucu sadece değişim istemez; devrim de ister.



Yenilikçilik savunucuları, bir organizasyon için olmazsa olmaz eğitici liderlerdir.

Ancak çoğu resmi liderlik rollerinde değildir. Günümüzde onların enerjisinden, fikirlerinden ve yaratıcılıklarından yararlanmaya hiç olmadığı kadar çok ihtiyacımız var. Ancak bunu yapabilmek için onların sınırsız ve yıkıcı coşkularını koordine etmeyi öğrenmemiz gerekir. Enerjilerinin nazikçe daha büyük hedeflerimize ve gelişim süreçlerimize yönlendirilmesi gerekir. Değişim savunucularının mükemmel güçlü yönleri olduğu gibi, pek çoğunda parlak zayıflıklar da vardır. Örneğin, değişim ile istikrar arasında bir denge olması gerektiğini görmeyi ya da anlamaya çalışmayı reddedebilirler.

Geçmiş deneyimlerimi yeniden düşündüğümde, farklı liderlerden öğrendiğim değişim konusundaki dersler aklıma geliyor. Gelin, sizinle onları paylaşayım.

1. Satış Eğitimleri Direktörü Christopher Bear, şirketi Prudential'da bir kültür değişimine liderlik ediyordu. Satış yaklaşımının dönüştürülmesinden sorumluydu. Üst düzeydeki değişim, daha kültür gerçekten değişmemesine karşın tepedeki liderlerin "Görev Tamamlandı" demesine neden olmuştu.

Chris omuzlarını silkerek "Eee ne yapalım, bir başka değişim girişimi daha başarısız oldu" demedi. Bunu yapabilirdi de işini etkilemezdi ve kimse de gerçekten bunu umursamayabilirdi. Ama Chris umursadı. Çünkü eğer bir şeyler yapmazsa şirketin zarar göreceğini biliyordu.

Bu yüzden kendi kişisel savaşına liderlik etti. Bu terimi gerçek anlamıyla kullandığımı bilmenizi isterim. Kültür değişimini kendi başına itekledi. Gece gündüz bir meslektaşı ile birlikte çalışarak insanları yatıştırdı, onlara koçluk yaptı, esinlendirdi ve öyküler paylaştı. Böylece kültürü değiştirecek yeni satış araçlarını kullanacak ve satış sonuçlarını artıracaklardı.

Sonuç: İşe yaradı. Bir yıl sonra, sonuçları aylık olarak düzenli başarı sergilemeye başladı ve Yatırım Getirisi yüzde 600'e ulaştı. Bear bana güçlü bir ders vererek şunu hatırlatıyordu: Görevi ya da seviyesi ne olursa olsun kendini adamış olan o tek kişiden asla şüphe duyma. Çünkü o, organizasyonda büyük değişim yaratacaktır.

2. Doug, özel bir Organizasyonel Gelişim yöneticisi. Nereye giderse gitsin, organizasyonu dönüştüren basit yöntemleri de beraberinde götürüyor. New York'taki 15 bin çalışanı bulunan teknik bir organizasyona tamamen yeni bir yaklaşım getirdi: İşle ilgili çatışmalar çözülene kadar çalışanları bir odaya kilitliyordu.

Gerçekten. Yönergeler vardı ve bu toplantılara gerçekten de hazırlanıyordu. Ama temel olarak, eğer insanlar onun yardımını istiyorsa, sorun çözülene kadar o odada durmayı kabul etmek zorundaydı.

Kimi zaman bu, tüm gün bile sürüyordu. Gerçekten; tüm gün…Bu toplantılarda Doug fazla bir şey söylemiyordu. Tartışmayı yakından takip ediyor ama temel olarak karşıdakilerin konuşmasına izin veriyordu. Bu, kulağa kolay gelebilir ancak deneyimlerinden biliyorum ki, insanlar kızgın ve tartışır durumda olduğunda, bu alanda eğitimli bir profesyonel olarak durumu düzeltmemek, değiştirmemek, koçluk yapmamak kolay değildir. Ancak Doug bunu yapabiliyordu.

Buradaki şaşırtıcı nokta, Doug'ın yüzde 90 başarı oranına ulaşmasıydı! Ve o kadar çok kişi ondan yardım istemişti ki, tam zamanlı başka birini daha işe almak

Değişime liderlik etmek ve organizasyondaki orta ve alt kademe savunucuları beslemek için tek ve en önemli anahtar kendinizi yetkilendirmemektir. Başkalarının değişmesine yardım edin ve sistemi etkilemeye çalışın.

zorunda kaldılar. Bu durum, bana şunu hatırlattı: Kimi zaman yapılacak en önemli şey, sorunları çözmek için doğru kişileri bir araya getirmektir.

Odadaki mevcudiyetleri ve sorunları çözme konusundaki kararlılıkları en önemli şeydir. Woody Allen'ın şakası gibi "Başarının yüzde 80'i kendini göstermektir." Geri kalanı zaten kendi kendine hallolacaktır.

3. Mark Mason, sokaklarda yaşayan bir uyuşturucu bağımlısıyken, hayata yeniden başlayıp Rock Yıldızı'na dönüştü. Küllerinden yeniden doğdu, rock kariyerini yeniden inşa etti, Eric Clapton ve Def Leopard gibi popüler isimlerle turneye çıktı, Disney filmleri için müzik yaptı ve triatlon sporcusu oldu. Bu dönüşümle ilgili kişisel sırrının ne olduğunu ona sorduğumda "İnsanlar bir şey yapamayacağımı ya da yapmayacaklarını söylediğinde, beş ya da altı kez söylenene kadar 'hayır'ı duymuyorum" yanıtını verdi.

İşte, başarıya kendini adamak budur. Değişim, "hayır" demek için fırsatlarla doludur. Mark bana, başarılı değişim liderlerinin 'hayır'a rağmen koşmaya devam ettiğini hatırlattı. Bu, başarılı olmanın tek yolu…

4. Kolları ve bacakları olmadan doğan, şimdilerin motivasyonel konuşmacısı Nick Vujicic, dünyanın sunduğu pozitifliğin inanılmaz bir örneği… Ne zaman gülmeye ya da esinlenmeye ihtiyacınız olsa, YouTube'daki videolarından biri, sorunların aslında ne kadar küçük olduğunu size gösterebilir.

Değişim liderlerinin aklında tutması gereken, değişimin beraberinde getirdiği mücadeleler karşısında yılmamaktır.

5. Bu yıl, David Kappos ve yöneticileriyle, organizasyonel değişimlerini desteklemek konusunda çalışma fırsatı yakaladım. ABD Ruhsat ve Patent Enstitüsü'nün Direktörü olan Kappos ile sohbet ederken, bir ara bana şunu söyledi: "Tüm bunları onlar için yapıyorum. Burada kimin sorumlu olduğu önemli değil; önemli olan burada öğrendiklerini ve birlikte uyguladığımız değişimi nereye giderlerse gitsin götürebilirler ve bu, onların gelecekte de başarılı olmasını sağlar." Kappos'un ekibine bağlılığı ve organizasyonun uzun vadeli başarısı, Good to Great kitabındaki liderlik önerisini kuvvetlendiriyor: Uzun zamandır başarılı olan organizasyonlar, kendilerini değil başkalarını düşünen liderler tarafından yönetilir.

Bu bana, lider egosunun, değişim emeklerini nasıl yoldan çıkarabileceğini anımsattı. Bu nedenle değişim, ticaret odalı olmalı ve uzun vadeye odaklanmalıdır.

6. Amanda, büyümekte olan 80 kişilik bir birimin lideriydi. Benden, kendisine ve yönetim ekibine, bir sonraki aşamada sonuçlar elde edebilmek için yardım istemişti. Çetin ceviz biriydi: Akıllıydı, çalışkandı ve çok başarılıydı.

Sonuç olarak, ekibine karşı hassasiyet gösterme cesaretini sergilemeye başladı. Birlikte çalıştığımız aylar boyunca pek çok kez hatalarını kabul etti, af diledi, kalbinden konuştu. Onun, hassasiyet göstermek konusundaki istekliliği karşısında çok etkilenmiştim.

Bu sayede değerlerini ekibine yansıtabildiği için, benzersiz bir değişim yarattı. Bu bana, günün sonunda değişimi yaratabilmek için hepimizin elimizde ne varsa ortaya koymamız gerektiğini hatırlattı.

7. Küresel bir müşterimiz bundan 3 yıl önce, ülke merkezli bir yapıdan matrise geçti. Eski yapı, onların pazar liderliğini desteklediği için, bu aslında dönüşümsel bir değişimdi. Değişim epey dirençle karşılansa da, liderlerin kararlılığı en baştan; yatırımdan; eğitim, koçluk ve organizasyonu başarıya razı etme sürecine kadar kendini açık biçimde gösteriyordu.

Bu yıl, beni esinlendiren de buydu. En başından beri, gelişimi ölçüyorduk. Yönetim kurulu "değişimin işe yarayıp yaramadığını" bilmek istiyordu. Değişim başladığından beri çok zaman geçtiği ve matris genel olarak işe yaradığı için "Evet başarılıyız, ilerleye-

"Pozitiflik, açıklık ve çalışanların duyguları ile ilgili endişeleri dikkate almak, hiçbir slogan ya da girişimle sağlanamayacak bir devinim yaratır. Bu nedenle diğer her şey ters gitse bile; durup bir süre için insanların nasıl hissettiğini anlamak, negatifliğin üstesinden gelmek ve biraz da olsa pozitiflik kazanmak için onlara nasıl yardım edebileceğimi düşünmek istiyorum."

biliriz" demek kolay olabilirdi. Ama onlar söylenti yerine disiplini seçtiler. Disiplin işe yaradı. Sürecin, beklentilerinin ötesinde işe yaradığını görmek için kanıtlar buldular.

Ayrıca çalışmaya devam etmek için birkaç alan belirlediler. Attıkları bu ekstra adımlar, onların sadece değişimi uygulamasına değil değişimden maksimum faydayı sağlamalarına da yaradı.

8. Bu son dersi; tüm yıl boyunca denk geldiğim konuşmalar, sınıflar, koçluk ve eğitim seansları sırasında denk geldiğim tüm liderlerden çıkardım. Tüm değişim projelerinde, başarılı ya da başarısızlık duyguların nasıl ele alındığı ile ilgiliydi.

Tekrar tekrar şunu gözlemledim: Çatışmalar, çalışanların duygularını incitmek ve negatifliği göz ardı etmek, iyi değişim emeklerini yoldan çıkarıyordu.

Pozitiflik, açıklık ve çalışanların duyguları ile ilgili endişeleri dikkate almak, hiçbir slogan ya da girişimle sağlanamayacak bir devinim yaratır. Bu nedenle diğer her şey ters gitse bile; durup bir süre için insanların nasıl hissettiğini anlamak, negatifliğin üstesinden gelmek ve biraz da olsa pozitiflik kazanmak için onlara nasıl yardım edebileceğimi düşünmek istiyorum.

Peter Drucker bir zamanlar, "Öğrendim ki, ne zaman bir şey başarılsa o iş misyon sahibi bir sabit fikirli tarafından yapılmıştır" demişti. Bu, kesinlikle benim kendi danışmanlık deneyimimle örtüşüyor. Son otuz yıldır dahil olduğum yüzlerce ekip ya da organizasyonel değişim girişimlerine dönüp baktığımda en başarılı (ve elbette tüm en büyük olanların) "bir misyon sahibi sabit fikirliler" tarafından gerçekleştirildiğini gördüm.

Kimi zaman savunucunun, değişim ya da gelişim için aşırı baskı yapan bu tutkulu kişiye destek veren güçlü bir kurumsal sponsoru vardı. Kimi zaman ise kişi en başta yalnızdı, ardından güçlü bir değişim koalisyonu ya da değişim savunucularından bir ekip kuruyordu.

Değişim, muhasebe ya da İnsan Kaynakları ile ilgili bir sistemde olabiliyordu. Kimi zaman klinik bir hizmet, kayıt tutma süreci, eğitim programı ya da çalışma süreci de söz konusuydu. Bazen organizasyonel yapıya, kilit süreçlere ya da organizasyonun sağladığı temel hizmetlerle ilgili kararlara yönelikti.

Değişimi (içinde gerçek bir çelişki barındıran bir sözcük) ya da savunucuları yönetemeyiz.

Kimi zaman, yapabileceğimiz en iyi şey onlara doğru yolu göstermek ve yoldan çekilmektir. Ardından ihtiyaç duyduklarında onlara sponsorluk yaparak bürokrasiden koruyun. (Hizmetkar liderlik) Değişim savunucuları bir kez yeni patikayı keşfettiğinde, bu patikayı düzleştirerek resmileştirebiliriz. Ardından yüksek performansa giden bu yeni yola uygun ekipleri ya da organizasyon parçalarını kaydırabiliriz.

Bu esnada (eğer sağlıklı bir inovasyon ve organizasyonel öğrenme kültürümüz varsa) daha fazla değişim savunucusu hazırlıklara başlayabilir. Bugünün çözümleri halihazırda yarının problemlerini yaratır.

Değişime liderlik etmek ve organizasyondaki orta ve alt kademe savunucuları beslemek için tek ve en önemli anahtar kendinizi yetkilendirmemektir. Parmağınızı sallayarak bu noktaların çoğunun onlara uyduğunu söylemeyin.

Eğer üst düzey bir yönetici değilseniz, organizasyonunuz konusundaki değişim ve gelişim seçenekleriniz şunlardır:

Ne yaparsanız yapın ama şikâyet edip "onların" akıllanacağını umut etmeyin. İşten ayrılın, ya da kendi alanınızda yapabileceğiniz kadar çok değişiklik yapın.

Başkalarının değişmesine yardım edin ve sistemi etkilemeye çalışın. Bir başka deyişle, lider gibi davranın!



Şirketi ileri taşımak için değişim savunucularına liderlik etmek

Aşağıda, organizasyonu ileri taşımak için değişim savunucularını beslemek, onlardan yararlanmak ve onlara liderlik etmek konusunda başarısı kanıtlanmış birkaç yaklaşım bulabilirsiniz:

• Neler olduğunu bilmediğinizde hem teşvik edemez hem de destekleyemezsiniz. En ilgi çekici ve kullanışlı yerel değişimler ve gelişim etkinlikleri ender olarak raporlar ve resmi kanallarda ortaya çıkar. Bunun bir nedeni de "resmi olarak" kurumsal kuralları ihlal etmeleri, standart süreçlerden sapmaları ya da resmi planları takip etmemelidir. Bir başka neden ise yerel savunucu ya da ekiplerin, yarattıkları inovasyonun organizasyonun geri kalanı ya da potansiyel yeni pazar için ne kadar dikkat çekici olduğunun farkında olmamasıdır.

• Tartışmasız olan bir konu, tüm gelişim etkinliklerinin dışarıya odaklanmasıdır. Tüm değişiklikler ya dış bir müşteri ya da ortağa hizmet eder. İç yaşamı kolaylaştıran ancak hizmet, kalite ya da inovasyonu azaltan değişiklikler gelişim değildir. Mevcut ya da potansiyel müşteriler ve/veya ortaklar; yerel öğrenen ekiplerin merkezinde olmalı ya da kilit üyelerini oluşturmalıdır. Onlar ürün ya da hizmetleri üretmek, sunmak ya da desteklemek konusunda yeni gelişmiş yollar bulmak konusunda etrafta dolaşmalıdır.

• Demonstrasyon ya da pilot projeler, güçlü öğrenme, değişim ve gelişim araçlarıdır. Bunlar, "yeni sanayi bölgesi" kurmak için mükemmel fırsatlar sunabilir. Bu sayede yeni yapıları, araçları ve teknikleri test edebilirsiniz.

• Çok etkili bir liderin yirmi yıllık zengin eğitimi ve deneyimi olabilir. Ancak pek çok ortalama performans gösteren çalışanın, yirmi ile çarpılabilecek bir yıllık deneyimi vardır. Aynı öğrenme engeli, yerel girişimlerden gelen zengin eğitimi iletişime açmak ve transfer etmek için sistem ve uygulamaları geliştirmeyen organizasyonlar için de söz konusudur.

• Bir iç "iyi uygulamalar ve iyi denemeler" sistemi, takas odası ya da network oluşturun. İntranet siteleriniz, sık yaptığınız toplantılar, ses ya da e-posta eğitim fikir alışverişi sistemleriniz, ekip ziyaretleriniz, proje fuarlarınız ya da diğer paylaş-ve-kıyasla forumlarınız olabilir. Ölçümleme sistemleri ve geri bildirim mekanizmaları, her ekibin aldığı sonuçları görülebilir ve ulaşılabilir hale getirmelidir. Eğitim, öğretim ve iletişim etkinlikleriniz, organizasyonunuzdaki herkesi nelerin işe yaradığı nelerin yaramadığı konusunda düzenli olarak bağlantı halinde tutmalıdır.

• Değişim ve gelişim inisiyatiflerini ele alan savunucu ve yerel ekiplerinizi kutlayın, takdir edin, onurlandırın, alkışlayın ve onlara teşekkür edin; kısacası onları teşvik edin.

• Gelişim ve değişiklik yapan mevcut lider ve savunucularınıza bakın. Onların enerji ve deneyimlerini kullanarak gelişim plan ve süreçlerinizi şekillendirin. Tüm değişim savunucuları tüm alanları mümkün olduğu kadar çok ele alamayacağı için onlar aynı zamanda değişiklik ve gelişim için mantıklı başlama noktasını oluştururlar.

• Çabaları en çok başarıya ulaşacak gibi görünen savunucularınız etrafında değişim ve gelişim etkinlikleri başlatın.

Onlar, diğerlerinin de işin içine dahil olmasına yardım edecektir. Onlar aynı zamanda hem sizin hem de diğer herkesin en çok şey öğrenebileceği kişilerdir. Ancak onların başarılı yaklaşımlarını diğerlerine dayatmaya çalışmayın. Değişiklik ve kişiselleştirme, yerel adaptasyonun anahtarlarıdır. Satın, ikna edin, eğitin ve iletişime açın.

• Değişime gösterilen dirence otomatik olarak "olumsuz" ya da mücadele edilmesi gereken bir şey etiketi yüklemeyin. Organizasyonel değişikliğin gerçek düşmanı kayıtsızlıktır. "Patron, bana sadece ne yapmam gerektiğini söyle ki buradan çıkıp gidebileyim", değişimi öldüren bir tavırdır. Direnç gösterenler genellikle güçlü tutku ve yüksek enerji sahibi kişilerdir. Önem verdikleri için direnç gösterirler. Onların direncinin kökenini anlayın ve kanalize edin. Onları da kendi çemberinizin içine almaya çalışın.

• Yönetim ekibinizle, başarılı değişim savunucularının nasıl geliştiğini ve geçmişte nasıl desteklendiğini tartışın. Onların deneyimlerinden neler öğrenebilirsiniz? Bürokrasiniz, gelişmekte olan savunucuları nasıl durduruyor ya da ortadan kaldırıyor? Değişim savunucularının ihtiyaç duyduğu mentorluğu, sponsorluğu ve yönetim desteğini aldığından nasıl emin olabilirsiniz? Savunucularınız ne düşünüyor?

Yönetici ve çalışanlar arasındaki mesafe uzadıkça **hedefe giden yol da uzar!**

Şirketlerde yöneticilerle çalışanlar arasındaki mesafenin en az iki boyutu vardır. Birincisi, sosyal mesafe, ikincisi ise güç mesafesi… Sosyal mesafe eğitim, aile ve günlük yaşantı farklılıklarından kaynaklanıyor. İnsanlar arasında algı farklılıkların kabullenilmesi ve karşılıklı tahammül ile sosyal mesafe kısalmasa bile yönetilebilir. Örnek olarak farklı eğitim seviyesinde olan ve aynı yerde çalışan insanları verebiliriz.

Güç mesafesi ise çalışanların kararlara katılma derecesi şeklinde tanımlanabilir. Karar verme yetkisinin merkezileşmesi, yani sadece birkaç tepe yöneticinin elinde birikmesi halinde güç mesafesi daha fazladır. Kaynağı ne olursa olsun mesafenin ayarı iyi yapılmazsa, sonuçları da tehlikeli olabilir.





Futbol, basketbol, voleybol, Amerikan futbolu... Biraz daha ileri gidersek kriket, rugby, hokey ya da su polosu... Bu ve adınızı saymadığımız oyunların takımlarında çok önemli bir kriter var. Hiçbir takım oyununda oyuncu sayısı 11'den fazla değil; futbol 11, basketbol 5, voleybol 6 kişiyle oynanıyor. Kritik ve Amerikan futbolundaki oyuncu sayısı da 11...

Yönetim uzmanları Hampshire ve Sachlure, "Kurum Marka Kültürü" adlı kitaplarında, bu örneği boşuna vermiyorlar. Amaçları, bir takımdaki ideal, daha doğrusu azami oyuncu sayısını ortaya koymak. Onlara göre, spor, çok önemli bir örnek... Hiçbir takım oyununda, oyuncu sayısı 11'i geçmiyor. Bunun mutlaka bir mantığı olmalı ve şirketler de gereken dersi almalı...

Hampshire ve Sachlure, şirketlerin büyüme trendine girmesiyle birlikte, "mesafe" sendromunun öne çıkmaya başladığına dikkat çekiyorlar. Çalışan sayısı artıkça, mesafeler de artıyor ve iletişim sorunu baş gösteriyor. Bu nedenle de en fazla 12 kişiden oluşacak "takımlar" halinde çalışmayı öneriyor. Dünyanın dört bir yanına yayılmış, on binlerce çalışanı ve çok sayıda şirketi olan grupların da benzer stratejiler uyguladıklarına dikkat çekiyor.

Şirket içinde mesafenin fazla açılmaması için 'yakınlaşma' yöntemleri yaratmak

Hampshire ve Sachlure, "Şirket içinde mesafenin fazla açılmaması için 'yakınlaşma' yöntemleri yaratmak gerekiyor" değerlendirmesini yapıyorlar. Özellikle satıcılar piyasasının hâkim olduğu pazarlarda, yöneticiler arası güç oyunlarının ön plana çıktığını vurguluyor.

Güçlenmenin anahtarı bilgiyi elde tutmak ve kimseyle paylaşmamak... Bu tür kuruluşlarda "kapalı kapılar ardından yönetim sendromu" görülür.

Mesafenin nasıl oluştuğunu ise ironik bir dille aktaralım. Bazı kuruluşların katları, yani hiyerarşi basamakları arasında kalın, iyi yalıtımlı döşemeler vardır. Aynı kat içinde birbirinden kalın duvarlarla ayrılan çok sayıda küçük odacık, diğer deyişle departmanlar bulunur. Bu fizik bölümlere ayırma çalışanların zihinlerinde de benzer kompartımanlar yaratır.

Bu sanal ortamda tutum ve davranışlara yansıyan bir güçler çarpışması, bir itiş kakış, bir öne geçme hevesi, diğerini alt etme sevdası, pastadan daha büyük pay alma kavgası yaşanır. Bu mücadele arenası dünyanın her köşesinde yer alan kurumların kaçınılmaz yazgısıdır. Kimi kuruluşlar bu yazgıyı değiştirebiliyor. Kimi kuruluşlarda ise bu yazgı ile yaşamayı öğreniyorlar.

London Business School'dan Nigel Nicholson'un çalışmasına göre, dünyadaki iş gücünün yüzde 40'ı, en az 150 çalışanı olan büyük şirketler tarafından istihdam ediliyor. Diğer yandan, Forbes 500 şirketlerinde, çalışan sayısı ortalama 373 bin. Bu demek oluyor ki, bugün dünyanın her yerinde orta boy şirketlerde de mega şirketlerde de yönetim ve çalışanları arasında giderek açılan bir "mesafe" sorunuyla karşı karşıyayız. Küreselleşme ise mesafe sorununu daha da artıran bir olgu.

Örneğin General Electric onlarca ülkede kuruluşları olan bir şirket. General Motors'un ise 50'nin üzerinde ülkede şirketi, 200'ün üzerinde ülkede temsilcilikleri var. Hewlett-Packard, yüzlerce ülkedeki bayilikleriyle, Microsoft ise dünyanın dört bir yanında yan kuruşlarıyla globalleşmiş şirketler olarak öne çıkıyorlar.

Ayrıca pek çok şirket, kendi içinde farklı işlevlerle farklı bölümlere ayrılıyor. Yani, bırakın ülke dışını, ülke içinde bile ayrılmadan, aynı binada bölümler halinde çalışıyor. Üretim ve hizmeti bir arada götüren bu şirketlerde maalesef dikine bölünmeler ya da iletişimin azaldığı "silo"lar ortaya çıkıyor.

Mesafe her şeyden önce iletişimi engeller. Üst yönetimin iletişiminin yüzde 75'inin sözlü olduğunu düşünürseniz, karşılıklı iletişimde yaşanacak sorunlar ortadadır. Mesafe açıldıkça, bilgi akışında tek yönlülük artar.

Çalışanlar için kurumsal öykü değerlidir!

Uzaklığın törpülenmesinde en büyük görev yöneticilere düşüyor. Hampshire ve Sachlure, "Kurum Marka Kültürü" isimli kitapta en iyi yöneticilerin, "öykücü" olanlar olduğunu açıklıyor.

Bir öykünün, şirket içinde anlamı, ne kadar çok kişi tarafından duyulursa, o kadar önem kazanır.

Çalışanından müşterisine ve yatırımcısına kadar öykü herkesi sarmalıdır. Buna karşı bir tez olarak, pek çok şirket, aslında o kadar "sır" olmayan bazı konuların gizli tutulmasından yanadır. Büyük liderlerin toplantıları, şirket evlilikleri ya da satın almalar ve satışlardaki düşüşler, genellikle rekabeti etkileyeceği düşüncesiyle –yasal gereklilik olmadığı sürece- gizli tutulur. Sonuçta şirket içi iletişimden kaçınan bu kurum tavrı, dışarıda halkla ilişkilere de yansır.

Şirketlerin hesaba katmadığı bir nokta vardır. O da şirket içinde ağızdan ağza yayılan, ya da e-posta veya diğer araçlarla iletilen hikayelerin, dallanıp budaklanacağıdır. Şirket içinde bir bilgilendirme ve iletişim olmaması halinde, çalışanların herhangi bir sorunu gerçekte olduğundan daha fazla abartıp, korkunç tablolar yaratma olasılıkları vardır.

Aslında tüm bunları daha net anlamak için hepimizin yakından bildiği eski bir olayı hatırlayalım. 1999 yılı haziran ayından itiba-

Çalışanından müşterisine ve yatırımcısına kadar öykü herkesi sarmalıdır. Buna karşı bir tez olarak pek çok şirket aslında o kadar "sır" olmayan bazı konuların gizli tutulmasından yanadır. Büyük liderlerin toplantıları, şirket evlilikleri ya da satın almalar ve satışlardaki düşüşler, genellikle rekabeti etkileyeceği düşüncesiyle –yasal gereklilik olmadığı sürece- gizli tutulur. Sonuçta şirket içi iletişimden kaçınan bu kurum tavrı, dışarıda halkla ilişkilere de yansır.

ren uzun bir süre dünyaca ünlü içecek markası ciddi zararlar gördü. Önce Belçika'da başlayan kâbus, sonra Fransa ve Hollanda'da da sürdü. Markanın içecekleri nakliye sırasında tahta kasalara sürülen bir tür mantardan etkilendiği, fabrikalarında karbondioksit kullandığı öne sürüldü. Ve ortaya binlerce daha başka iddia atıldı. Bu arada diğer pek çok firma suçlamalarda bulundu.

Müşteriler, Belçika'da 200 okul çocuğunun zehirlenmesi şikayetine, markanın geç müdahale ettiğini söyledi. Hatta çalışanlar arasında ırk ayrımı yaptığı söylendi Bütün bunlar, markaya 192.5 milyon dolarlık rekor bir bedele mal oldu. Şirket, hissedar ve müşteri kaybetti.

Akabinde başkanlığa yeni isim atandı. Yeni başkan otoritesini hemen gösterdi. Markanın eski hantal yapısını değiştirmeye karar verdi. Şirketin bu "şanssızlıkları" hak ettiğini söylemekten de kaçınmadı. Altı ay içinde markanın Avrupa'daki tüm üst düzey yöneticilerini değiştirdi, yerel yönetimler kurdu. Yeni Başkan bu kararın gerekçelerini şu sözlerle açıkladı:

"Bütün bu olaylar tek bir nedenden kaynaklanmıştır: Biz marka olarak şirket içi ilişkilerimizi çok koparmışız. İnsanların şirketinizle ilgili ileri geri konuşmasını engellemek için bir ağ oluşturmanız gerekir. Bugün için karar mekanizmasını merkezîleştirilmiş bir şirketin, dünyadaki değişikliklerden haberi yok demektir. Kısa bir süre önceki başarımız, global halka hitap edebilmemizden kaynaklanıyordu. Gelecekte de bunu başaracağız. Yerel farklılıkları anlamaya çalışarak onlara da hitap edeceğiz. 21. yüzyıla ayak uydurmak, bundan daha fazlasını gerektirmiyor." Başkan bu strateji ile markanın imajını düzeltti ve güçlendirdi.

Şirketlerde ister istemez üst düzeyler arasında ve üst düzeyler çalışanlar arasında 'mesafe' oluşur.

Bu genellikle işin giderek büyümesi ve iş hayatının baskıları sonucu görülen bir şeydir. Örneğin, başkanın hiçbir şeye vakti yoktur. Şirket içinde mesafenin fazla açılmaması için yakınlaşma yöntemleri yaratmak 'marka kültürünün' temellerinden biridir.

Şirketler büyüdükçe, kurucu ve yönetici grubunun altında yeni insan sıraları oluşur. Büyük ve başarılı bir şirkette, yönetim kurulu başkanı tüm çalışanlarını ismen tanıyamaz. Elinin üstünde çalışanı olan şirketlerde bile bu sorun yaşanıyor.

Bugün orta boy şirketlerde de mega şirketlerde de yönetim ve çalışanları arasında giderek açılan bir 'mesafe' sorunuyla karşı karşıyadır. İş dünyasının kriterlerine göre, takım çalışması en fazla on iki kişilik gruplardan oluşur. Bu bağlamda, spor takımlarının bu kriterlere uyduğunu görüyoruz.

Eğitim



M3 Works

Tel : 0212 241 41 71
www.m3.com.tr
info@m3.com.tr

M3 Works, 2005 yılında kurulmuş bir kurumsal organizasyon şirketidir. Takım çalışmaları ve motivasyon çalışmalarına odaklanmış olan şirketimiz kısa sürede 500 şirketin 1500'den fazla etkinliğinde yer almıştır.

Ritim, Dans,Fotoğraf, Mozaik, Domino gibi atölyeler, Şirket Orkestrası, Define Avı, Gizli Görev, Company Rally, Company Is My Home, Bisiklet Fabrikası, Oyuncak Yapımı, Logo Tablosu gibi aktiviteler, Sosyal Kulüp Danışmanlığı uzmanlık alanlarımızdır.

Expat Yönetimi



Crown Relocations

Tel: 0212 347 44 10
www.crownrelo.com/intl/tr-tr
istanbul@crownrelo.com

1965 yılında Japonya'da kurulmuş olan Crown, Türkiye'de global mobilite sektöründe 2001 yılından beri, global yapılanması ile faaliyet gösteren tek firmadır.

Bu anlamda sektörde gerek 50 yılı aşkın tecrübesi, gerekse relokasyon ve global mobilite kapsamına dahil olan tüm hizmetleri, 260 civarında global ofisleri arasında koordineli bir şekilde yönetme ilkesi ile sektörün kalite anlamında da liderliğini elinde bulunduran firmasıdır.

Eğitim & Danışmanlık



Eğitim, Koçluk, Mentorluk ve İK Danışmanlığı

Tel: 0212 698 00 40
www.aimdanismanlik.com
info@aimdanismanlik.com

"Mavi ve Gri Yaka Ara Kademe Yöneticiler" için özel olarak kurgulanmış "Gelişim Programları"mızı incelemenizi öneriyoruz. Yöneticiler için Koçluk, Mentorluk ve Kişisel Gelişim Programlarında, Türkiye'nin en büyük firmaları ile çalışıyoruz.

Performans Yönetimi Sistemi Kurulumu gibi NİŞ İK Projelerinde "Size ÖZEL" çözümler sunuyoruz. "Aile ve Şirket Anayasası Oluşturma" ile "Kurumsallaşma ve Yönetim Danışmanlığı" alanında uzman olan AIM DANIŞMANLIK, donanımı yüksek bir ekip ile yanınızdadır.

Eğitim & Danışmanlık



Derin Eğitim & Danışmanlık

Tel: 0216 449 27 51
www.derinegitim.com.tr
derin@derinegitim.com.tr

Derin Eğitim ve Danışmanlık, 2004 yılının Mart ayında Minu Edis ve Mesut Daşcı tarafından kurulmuştur. Derin Eğitim uzman eğitimci kadrosuyla; kuruma ve hedefe yönelik "sınıf içi eğitimler" (Yönetim , İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim Programları) ve farklı uygulama yöntemleri ile yürütülen "dış mekân eğitimleri" (Outdoor Takım Çalışmaları, Macera Yarışları, Kamp Organizasyonları, Yüksek İp Aktiviteleri, Video Çekimli Aktiviteler, Yelkenli Teknede Takım Çalışması-Liderlik Programları) düzenlemektedir.

Eğitim



Shuan Kişisel Gelişim Atölyesi

Tel: 0533 293 13 59
www.shuan.org
info@shuan.org

Organizasyonlarda verimlilik, çalışan mutluluğu ve motivasyon artışına daha çok **zihinsel teknikler kullanılarak** katkıda bulunmak amacıyla 2007 yılının başında kuruldu.

Shuan Kişisel Gelişim Atölyesi, farklı sektörlerdeki müşterilerine, kişisel farkındalık, içsel motivasyon, stres yönetimi, iletişim teknikleri, yaratıcılık, gevşeme ve meditasyon, vb konularda özgün eğitimler vermektedir.

Eğitim & Danışmanlık



SIERRA İK ve Yönetim Danışmanlığı

Tel: 0216 336 03 50
www.sierradanismanlik.com
info@sierradanismanlik.com

30 yıldır, 22 dilde, 2 milyonun üzerinde kullanıcısı ile faaliyet gösteren, İngiltere merkezli Belbin Takım Rollerinin Türkiye Temsilciliğini yapmaktadır. Birey, Takım ve İş olarak 3 farklı alana ve bunların birbirleri üzerindeki etkisine odaklanarak oluşturulan bir metodoloji ile çalışır.

Başlıca faaliyet alanları; *360 Değerlendirme*, Ölçme Değerlendirme Merkezleri, *Performans ve Yetenek Yönetimi, İşe Alım, Çalışanlara ve Öğrencilere Kariyer Danışmanlığı, Takım Eğitimleri ve Koçluğu,* Hedef Bazlı Performans Sistemleri'dir.

Bordro Outsource



CottGroup

Tel: 0212 244 92 22
www.cottgroup.com
ask@cottgroup.com

"CottGroup®, bordro outsource sektöründe lider global deneyiminin benzersiz gücü ile müşterilerine en uygun ve inovatif bordro ve insan kaynakları çözümlerini sunmaktadır.

Global ve lokal, her ölçekten şirketin ihtiyaç duyduğu tüm bordrolama hizmetlerini, yüksek gizlilik ve güvenlik standartları ile sağlamaktayız.

Türkiye'nin karmaşık bordro ve iş kanunu mevzuatı ile ilgili uyumluluk sağlamanız için çözümler öneriyoruz."

Eğitim & Danışmanlık



Masters Training International

Tel: 0212 243 06 70
www.masterstraining-int.com
masters@masterstraining-int.com

Masters Training International, **MTI GROUP**' un 2000 yılından bugüne eğitim sektöründe yer alan öncü eğitim ve danışmanlık markasıdır. Hizmet alanlarımızla, İnsan Kaynaklarında çok boyutlu çözüm ortağı olabilmeyi hedefledik. Eğitim başlıklarımızın altında 850' den fazla içeriğimiz bulunmakla birlikte süreç iyileştirme, reorganizasyon, birleşmeler gibi yapılandırma kapsamlı yönetim danışmanlıklarında artı değer yaratan kurumsal eğitim ve danışmanlık uzmanıyız.
" Tüm projelerinizde bilginin gücü, birliğin gücü ve deneyimin gücü ile yanınızdayız".